
BACHELORARBEIT

Herr
Maximilian Pielmeier

**Kundenbeziehungsmanagement
– ein Überblick über Ansätze
zur Systematisierung von Kun-
denbeziehungen**

2015

BACHELORARBEIT

Kundenbeziehungsmanagement – ein Überblick über Ansätze zur Systematisierung von Kundenbeziehungen

Autor:
Herr Maximilian Pielmeier

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM12wS1-B

Erstprüfer:
Prof. Heinrich Wiedemann

Zweitprüfer:
Prof. Dr. Sebastian Scharf

BACHELOR THESIS

Customer Relationship Management – an overview of approaches to the systematization of customer relationships

author:

Mr. Maximilian Pielmeier

course of studies:

applied media

seminar group:

AM12wS1-B

first examiner:

Prof. Heinrich Wiedemann

second examiner:

Prof. Dr. Sebastian Scharf

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Pielmeier, Maximilian

Thema der Bachelorarbeit: Kundenbeziehungsmanagement – ein Überblick über Ansätze zur Systematisierung von Kundenbeziehungen

Topic of thesis: Customer Relationship Management – an overview of approaches to the systematization of customer relationships

52 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

Abstract

Die Homogenität der Produkte, Kostendruck und der sich stetig intensivierende Konkurrenzkampf sind stellvertretend Faktoren, mit denen sich Unternehmen aktuell konfrontiert sehen. Die Unternehmen sind mehr denn je auf loyale Kunden angewiesen, da sie die Determinanten für Erfolg oder Misserfolg darstellen. Der Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen nimmt in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle ein. Einen Lösungsansatz zur Herstellung solcher Beziehungen bietet das Customer Relationship Management. Ziel dieser Arbeit ist es, eine Übersicht über generelle Möglichkeiten zur Systematisierung von Kundenbeziehungen zu geben. Mit Hilfe ausgewählter Literatur werden Möglichkeiten und Modelle zur Kundenklassifizierung und Kundenbindung dargestellt. Ergänzt werden diese theoretischen Ausführungen durch Beispiele aus der Praxis.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis.....	VII
Abbildungsverzeichnis.....	IX
Tabellenverzeichnis.....	X
1 Einführung.....	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Ziel der Arbeit	1
1.3 Aufbau der Arbeit.....	2
2 Customer Relationship Management – Definitionen und Begrifflichkeiten	4
2.1 CRM Definition.....	4
2.2 Entwicklung des CRM.....	8
2.2.1 Der Weg vom Massenmarketing zum Individualmarketing	8
2.2.2 CRM als interaktives Marketing.....	10
2.2.3 e-CRM	12
2.3 Dimensionen des CRM.....	13
2.3.1 Strategisches CRM	13
2.3.2 Analytisches CRM	14
2.3.3 Operatives CRM	16
2.3.4 Kommunikatives CRM	17
2.4 Aufgaben des CRM	18
2.5 Ziele des CRM	19
2.6 Vorteile des CRM.....	21
3 Entstehung von Kundenbindung	23
3.1 Kundenbindung durch Emotionen	23
3.2 Kundenbindung durch Vertrauen.....	25
3.3 Kundenbindung durch Involvement	26
3.4 Kundenbindung durch Commitment	27
3.5 Kundenbindung durch Mehrwert.....	28
4 Methoden zur Kundenklassifizierung	30
4.1 ABC – Analyse.....	31
4.2 Portfolioanalyse	32

4.3	Scoring – Modell	35
4.4	Gegenüberstellung der Methoden zur Kundenklassifizierung	37
5	Kundenzufriedenheit im CRM.....	39
5.1	Relevanz der Kundenzufriedenheit für das CRM	39
5.2	Confirmation / Disconfirmation – Paradigma	41
5.3	GAP – Modell.....	42
5.4	Kano – Modell.....	44
6	Best Practice Beispiele	47
6.1	TRUCKTEC parts and more	47
6.2	BMW Homepage	48
6.3	Payback – Bonusprogramm	49
7	Schlussbetrachtung	51
7.1	Fazit.....	51
7.2	Ausblick	52
	Quellenverzeichnis	XI
	Eigenständigkeitserklärung.....	XVII

Abkürzungsverzeichnis

App	Application / Applikation
Aufl.	Auflage
B2B	Business to Business
Bd	Band
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
C/D – Paradigma	Confirmation / Disconfirmation – Paradigma
CIS	Customer Interaction Software
CRM	Customer Relationship Management
DDV	Deutscher Direktmarketing Verband
d.h.	das heißt
Ed.	Editor
e-CRM	electronic Customer Relationship Management
ebd.	ebenda
et al.	et alii / et aliae
etc.	et cetera
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
ISS	Interactive Selling Service
OLAP	Online Analytical Processing

o.S.	ohne Seite
o.Ä.	oder Ähnliche(s)
S.	Seite
SGE	strategische Geschäftseinheiten
sog.	sogenannt
TES	Technology Enabled Selling
TERM	Technology Enabled Relationship Management
u.a.	unter anderem/n
u.U.	unter Umständen
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
z.B.	zum Beispiel
zit. nach	zitiert nach

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Eckpfeiler des CRM	5
Abbildung 2: Evolution des Marketing.....	8
Abbildung 3: Prozess im analytischen CRM	14
Abbildung 4: Involvement und Kundenbindung	27
Abbildung 5: Commitment und Kundenbindung	28
Abbildung 6: Abgrenzung des CRM von verwandten Marketingbegriffen	30
Abbildung 7: Darstellung einer umsatzbezogenen ABC-Analyse	31
Abbildung 8: Grundstruktur der Portfolioanalyse	33
Abbildung 9: Exemplarisches Berechnungsschema der RFMR-Methode	36
Abbildung 10: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung..	40
Abbildung 11: Confirmation / Disconfirmation Paradigma	42
Abbildung 12: GAP-Modell der Kundenzufriedenheit	43
Abbildung 13: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit.....	45
Abbildung 14: Eindimensionales Verständnis im Bereich der Leistungsanforderungen	46
Abbildung 15: BMW Online-Konfigurator	49

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht zur Differenzierung der CRM-Merkmale von klassischen Marketingformen	12
Tabelle 2: Vorteile des CRM-Systems	22
Tabelle 3: Mehrwertmaßnahmen zur Kundenbindung	29
Tabelle 4: Vor- und Nachteile der ABC-Analyse	32
Tabelle 5: Vor- und Nachteile der Portfolioanalyse	34
Tabelle 6: Vor- und Nachteile des Scoring-Modells	36
Tabelle 7: Gegenüberstellung der Methoden zur Kundenklassifizierung	38

1 Einführung

1.1 Problemstellung

Unternehmen jeder Art sind auf ihre Kunden angewiesen. Sie sind die Determinanten, die maßgeblich über Erfolg oder Misserfolg bestimmen. Um dauerhaft erfolgreich zu sein, ist es für Unternehmen nicht nur wichtig gute Produkte herzustellen und zu bewerben, sondern auch den Kunden langfristig an die Marke zu binden, sodass im Optimalfall eine Identifikation mit ebendieser resultiert. Dies ist heutzutage wichtiger denn je.

Unternehmen sehen sich täglich dem Konkurrenzkampf mit Mitbewerbern um das Neu- oder Abwerben von Kunden ausgesetzt. Hinzu kommt die stetige Sättigung der Märkte. Verschärft wird diese prekäre Lage u.a. durch das Hinzukommen ausländischer Mitbewerber sowie „die durch Produkt- und Preisportale[.] im Internet geschaffene Markttransparenz.“¹ Zudem lassen sich Kunden auf Grund des veränderten Konsumentenverhaltens heutzutage schlechter segmentieren als dies noch in der Vergangenheit der Fall war. Gründe hierfür liegen u.a. in der Fragmentierung der Gesellschaft und der Entwicklung der Verbraucher hin zum indifferenten Kunden. Eine eindeutige Einordnung eines Kunden als Premiumkunde ist heutzutage nicht mehr möglich, da ebendiese Person z.B. Lebensmittel in einem Discounter kauft, gleichzeitig jedoch in anderen Bereichen wie beispielsweise beim Kleider- oder Autokauf auf Faktoren wie Marke oder Image achtet.²

1.2 Ziel der Arbeit

In dieser Bachelorarbeit werden verschiedene Möglichkeiten zur Herstellung und Systematisierung von Kundenbeziehungen beleuchtet. Die Erreichung dieses Ziels ist für jedes Unternehmen - unabhängig von Kriterien wie Standort, Branche oder Größe – essentiell. Jedoch gibt es für die Bewältigung dieser Aufgabe keinen generellen oder allgemeingültigen Ansatz, was die Komplexität dieser Thematik unterstreicht.

In seiner Gesamtheit dient dieses Werk als eine Art Konzeption zur Systematisierung von Kundenbeziehungen. Von generellen Definitionen über Möglichkeiten der Kunden-

¹ Wötzel/Freijs 2007, S. 1

² Vgl. ebd.

klassifizierung und Kundenbindung bis hin zu Best Practice Beispielen, sind alle Komponenten für eine individuelle Umsetzung in der Praxis enthalten. Verschiedene Möglichkeiten ein CRM – Konstrukt aufzubauen, werden in der weiteren Ausarbeitung vorgestellt.

Das Thema dieser Abhandlung lautet „Kundenbeziehungsmanagement – ein Überblick über Ansätze zur Systematisierung von Kundenbeziehungen“. Von diesem Titel ausgehend, lässt sich die finale Zielsetzung im Zusammenhang mit wichtigen Fragestellungen ableiten: Wie wird das Kundenbeziehungsmanagement aktuell gesehen und ist es heutzutage denn überhaupt noch möglich eine Beziehung zu den Kunden aufzubauen? Falls dies noch möglich ist, wie sind diese Beziehungen gekennzeichnet? Wer ist die Zielgruppe und wie lässt sie sich klassifizieren? Welche Möglichkeiten gibt es, Kunden an das Unternehmen bzw. an die Marke zu binden? Wie sieht die Anwendung des Systems in der Praxis aus? Überlegungen sowie Antworten auf diese Fragen sollen in der Folge erörtert und vorgestellt werden.

Ziel dieses Traktats ist es folglich, einen breiten Einblick in das theoretische Konstrukt Customer Relationship Management zu geben.

1.3 Aufbau der Arbeit

Schwerpunkt dieser Bachelorarbeit sind die Strukturen des Kundenbeziehungsmanagements, sodass sich, unter Betrachtung aller Kapitel, eine Systematisierung und Strukturierung ebendieser Beziehungen ergibt.

Im zweiten Abschnitt werden Begrifflichkeiten sowie der Themenschwerpunkt selbst zunächst inhaltlich erläutert. Anschließend findet ein kurzes Resumé über die mittelfristige Entwicklung des Marketings sowie des Customer Relationship Managements statt. Der strukturelle Aufbau mit den Kategorien des CRM sowie dessen Aufgaben, Ziele und Vorteile werden zudem in der weiteren Ausarbeitung beleuchtet.

Weiterhin werden in Kapitel drei generelle Möglichkeiten zur Kundenbindung, als Hauptziel des Kundenbeziehungsmanagements, näher vorgestellt. Da es sich hierbei um ein sehr breit gefächertes Spektrum handelt, werden lediglich fünf der geläufigsten Entstehungsmöglichkeiten stellvertretend erläutert.

Auf drei verschiedene Methoden zur Kundenklassifizierung, wird im vierten Abschnitt eingegangen. Zudem findet hier abschließend eine Gegenüberstellung ebendieser Strategien statt.

In der Folge werden die Zusammenhänge zwischen dem Kundenbeziehungsmanagement und der Kundenzufriedenheit näher beschrieben. Im Zuge dessen, werden modellbasierte Ansätze zur Messung ebenjener Kundenzufriedenheit im Detail betrachtet. Das erste Modell, das vorgestellt wird, ist das Confirmation / Disconfirmation – Paradigma. Anschließend erfolgt eine nähere Betrachtung des GAP – Modells zur Messung der Kundenzufriedenheit. Schlussendlich folgt eine Beschreibung des Kano Modells, das sich mit der Analyse von Kundenwünschen auseinandersetzt.

Das sechste Kapitel beschäftigt sich letztlich im Ansatz mit Praxisbeispielen zum Customer Relationship Management.

Diese Arbeit ist somit in zwei Teile unterteilt. Der erste Teil, bestehend aus den ersten beiden Gliederungspunkten, dient als Grundlage zum allgemeinen Verständnis des CRM – Begriffs. Der zweite Teil, der sich aus den Passagen drei bis sechs zusammensetzt, befasst sich mit der eigentlichen Kernthematik der Abhandlung. All diese Kapitel bauen aufeinander auf und dienen als wichtige Schritte zur Systematisierung von Kundenbeziehungen.

Das siebte Kapitel bildet den inhaltlichen Abschluss der Bachelorarbeit. Es beinhaltet ein Fazit des Autors und einen Ausblick in die Zukunft.

Es folgt ein Quellenverzeichnis.

2 Customer Relationship Management – Definitionen und Begrifflichkeiten

2.1 CRM Definition

Die Definition für den Begriff Customer Relationship Management ist in der Literatur nicht einheitlich. Verschiedene Erklärungsansätze existieren. Im Folgenden werden hiervon ein paar Wenige aufgezeigt.

Laut dem Deutschen Direktmarketing Verband (DDV) wird das CRM wie folgt definiert:

„Customer Relationship Management ist ein ganzheitlicher Ansatz zur Unternehmensführung. Er integriert und optimiert [...] alle kundenbezogenen Prozesse in Marketing, Vertrieb, Kundendienst, F&E, u.a. Zielsetzung von CRM ist die gemeinsame Schaffung von Mehrwerten auf Kunden[-] und Lieferantenseite über die Lebenszyklen von Geschäftsbeziehungen.“³

Rapps (2005) Beschreibung für das Kundenbeziehungsmanagement lautet:

CRM „definiert die Neuorientierung vom funktionalen, klassischen Marketing, das produktorientiert ist und sich auf die Kundenakquisition konzentriert, hin zum übergreifenden, ganzheitlichen Marketing, das auf die Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden fokussiert ist. Sein Kerngedanke ist die Steigerung des Unternehmens- und Kundenwerts durch das systematische Management der existierenden Kunden.“⁴

Laut Daniel Catalán-Matamoros (2012) wird der Begriff CRM wie folgt definiert:

„CRM is a combination of people, processes and technology that seeks to understand a company's customers. It is an integrated approach to managing relationships by focusing on customer retention and relationship development.“⁵

³ Dittrich 2007, S. 5, zit. nach Deutscher Direktmarketing Verband (DDV)

⁴ Rapp 2005, S. 40

⁵ Catalán-Matamoros 2012, S. 1

Eine weitere Definition des Begriffs nach Bruhn (2009) ist:

„Relationship Marketing umfasst sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle der, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme sowie gegebenenfalls der Beendigung von Geschäftsbeziehungen zu den Anspruchsgruppen – insbesondere zu den Kunden – des Unternehmens mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens dienen.“⁶

Diese Definitionen besitzen eine Gemeinsamkeit. Sie basieren alle auf einem ganzheitlichen, kundenorientierten Ansatz, „mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens (Schaffen von Mehrwert) für Kunden und Produzent.“⁷ Mit diesen verschiedenen Ansätzen wird zudem aufgezeigt, dass das CRM nicht nur einzelne Bereiche, sondern das gesamte Unternehmen betrifft. Es handelt sich hierbei um einen repetitiven Prozess, bei dem alle Teilbereiche voneinander abhängig sind. Kundendienst (Service), Vertrieb (Sales) sowie die Marketing- und IT-Abteilung (Quality und Support) müssen – wie in Abbildung eins dargestellt – für den Aufbau und die Pflege von Kundenbeziehungen eng zusammenarbeiten. Eine Kooperation aller Unternehmensbereiche in der Wertschöpfungskette wird somit angestrebt.

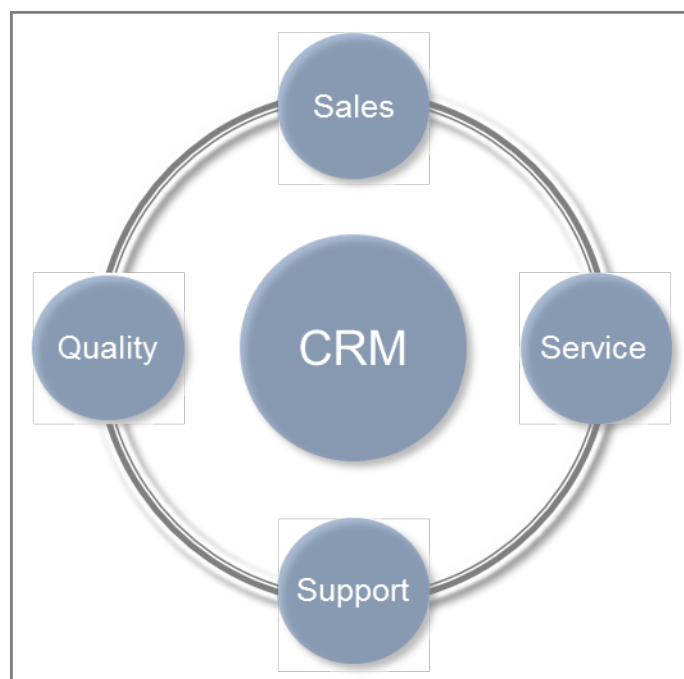


Abbildung 1: Eckpfeiler des CRM

⁶ Bruhn 2009, S. 10

⁷ Schürle 2014, S. 9

„CRM stellt [damit] kein isoliertes Instrument dar, sondern muss als Philosophie in die Unternehmensprozesse einfließen, um eine konsequente Kundenorientierung zu erreichen.“⁸

Der Kunde steht hier folglich dauerhaft im Fokus. Unternehmen können sich über ihre Produkte kaum noch von der Konkurrenz abheben, da diese, bedingt durch die Globalisierung der Märkte, immer homogener und austauschbarer werden. Nur wenige Unternehmen verfügen über eine außerordentliche Sonderstellung. Der Bereich Kunden- und Serviceorientierung als Instrument zur Differenzierung von Wettbewerbern wird immer interessanter und wichtiger. Die Mitarbeit des Kunden ist deshalb eminent zu fördern, „da in Kundenbeziehungen beide Seiten eine aktive Rolle übernehmen müssen, um einen Return of [sic] Investment (ROI) zu erzielen.“⁹ Hierbei geht es jedoch nicht länger darum, möglichst vielen Kunden bestimmte Produkte zu verkaufen und daraus resultierend die Marktanteile zu maximieren. Vielmehr besteht das Ziel nun darin, einem bestimmten, ausgewählten Kunden möglichst viele Angebote zu verkaufen. Auf Basis der Kundendatenbanken sind wichtige Konstanten wie z.B. das bisherige Kaufverhalten oder die Präferenzen bekannt, sodass diesen Kunden spezielle, auf sie optimal zugeschnittene Angebote unterbreitet werden können.

Zum weiteren Verständnis des CRM-Begriffs sollen dessen Kernaussagen dienen:

- CRM ist kein Trendthema und als komplett neuer Ansatz zu verstehen
- CRM ist keine Software, sondern umfasst das gesamte Unternehmen
- CRM integriert und optimiert abteilungsübergreifend alle kundenbezogenen Prozesse
- CRM basiert auf einer Datenbank
- Im Zentrum steht nicht länger das Produkt, sondern der Kunde
- CRM beinhaltet eine permanente Optimierung der Kundenprozesse

⁸ Pepels 2002, S. 35

⁹ Schürle 2014, S. 9

- Die Kommunikation wird über alle Kanäle / Abteilungen, Produkte, und Serviceleistungen koordiniert¹⁰

Durch die teils gegensätzlichen Definitionen wird es für den Norm-Entscheider zunehmend schwerer, den Überblick zu behalten. Grundsätzlich gibt es aktuell zwei geläufige Sichtweisen von CRM:

1. CRM als IT-Konzept

CRM basiert auf einer Datenbank und ist für die Steuerung und Auswertung kundenbezogener Prozesse verantwortlich (durch Applikationen wie z.B. Call Center-Software oder Web-Reporting-Tools)

2. CRM als kundenorientierte Unternehmensphilosophie

CRM fungiert, unter Hervorhebung strategisch-konzeptioneller Aspekte, als nach dem Kunden und dessen Bedürfnissen ausgerichtetes Marketingkonzept¹¹

Es lässt sich feststellen, dass für das Kundenbeziehungsmanagement keine einheitliche oder allgemeingültige Definition existiert. Wissenschaft, Dienstleister und Anwender interpretieren diese Disziplin oftmals völlig unterschiedlich und versehen sie mit den verschiedensten Inhalten und Schwerpunkten. Einige definieren CRM simpel als das Management von Kundenbeziehungen, wohingegen andere es als Marketingstrategie betrachten.

Schürle (2014) äußert sich hierzu wie folgt:

„CRM muss deshalb ganzheitlich als ein zusammenhängender Prozess, eine Gesamtstrategie bzw. –philosophie, ein Potential und/oder als technologisches Werkzeug betrachtet werden, um Kundennutzen, Mehrwert für die Firma, sowie eine längerfristige nachhaltige Kundenbeziehung zu erzeugen.“¹²

Diese und weitere Ziele des CRM werden in Kapitel 2.5 im Detail erläutert.

¹⁰ Vgl. Holland et al. 2001, S. 21

¹¹ Vgl. Hinterhuber/Matzler 2004, S. 198

¹² Schürle 2014, S. 9 ff.

2.2 Entwicklung des CRM

2.2.1 Der Weg vom Massenmarketing zum Individualmarketing

Eine Kernaussage des CRM besagt, dass es sich dabei aus konzeptioneller Sicht um einen völlig neuen Ansatz handelt. Nichtsdestotrotz ist es eine Marketingdisziplin, weshalb es vonnöten ist, sich eine Übersicht über die generelle Entwicklung des Marketings der letzten Jahrzehnte, hin zu den modernen Konzepten des Kundenbeziehungsmanagements, zu verschaffen. Dieser Abschnitt bietet einen Überblick über die geschichtlichen Entwicklungen des Marketings, wobei wesentliche Eckpfeiler kurz näher erläutert werden.



Abbildung 2: Evolution des Marketing

Als die früheste Form des Marketings gilt das sog. undifferenzierte Massenmarketing, das alternativ auch als One-to-Many-Marketing bezeichnet wird. Seine Anfänge liegen in der Zeit der Industrialisierung, in der aufstrebende Geschäftsleute, wie beispielsweise Henry Ford, mit revolutionären Ideen eine neue Ära einleiteten. Gegenstand des One-to-Many-Marketings ist die „Massenproduktion, Massenwerbung und Massendistribution, um Economies of Scale zu erreichen.“¹³ Ein weiteres Kennzeichen ist, dass es keine Differenzierung bzgl. der Produkte gibt. Das einzige Ziel besteht darin, ein besonderes Produkt herzustellen, das ein möglichst breites Spektrum an potentiellen Käufern anspricht. Ab der Mitte der 1960er Jahre fanden grundlegende Verände-

¹³ Janko/Hahsler 2007, S. 6

rungen im Bezug auf die Differenzierung und Fragmentierung der Märkte statt. Durch die mittlerweile sehr speziellen und individuellen Kundenansprüche, entwickelte sich das Angebot von homogener Massenproduktion zu individualisierten Produkten. Diese Phase wird deshalb auch als differenziertes Massenmarketing oder auch als Variantenmarketing bezeichnet.

Ab der Mitte der 1970/80er Jahre fand das sog. Segmentmarketing Einzug in Europa. Die Unternehmen stellten hier vermehrt fest, dass ihre Konzepte des Massen- und Variantenmarketings an Relevanz und somit an Interessenten verloren.¹⁴ Grund hierfür war die starke Befriedigung der Märkte, was sich in sinkenden Wachstumsraten widerspiegelte und bereits zu ersten Sättigungserscheinungen führte. Andererseits offenbarten sich parallel zielgruppenspezifische Potentiale für die Unternehmen. Dies führte letztlich zur Auflösung der klassischen Massenmärkte.¹⁵ Im daraus resultierenden Segmentmarketing findet eine Einteilung auf Basis kundenspezifischer Charakteristika wie z.B. Kaufkraft, Bedürfnissen oder Kaufgewohnheiten statt. Ziel ist es nun hierbei, für jedes Segment ein spezifisches Produkt zu entwickeln und herzustellen, um eine individuelle Kundenansprache zu ermöglichen. Eine Spezifikation des Angebots, die Abstimmung der Markenkommunikation sowie der Vertriebskanäle ist hier bereits möglich.¹⁶

Das Nischenmarketing entstand in den 1990er Jahren. Die zunehmende Sättigung der Märkte sowie der daraus resultierende „verstärkte Verdrängungswettbewerb“ führten zu einer starken kompetitiven Ausrichtung des Marketing.¹⁷ Weitere Gründe waren beispielsweise die Globalisierung der Märkte und kürzere Produktlebenszyklen.¹⁸ Dies hatte zur Folge, dass sich vor allem kleine, aber auch mittelständische Unternehmen auf bestehende oder potentielle Marktlücken konzentrieren mussten, um nicht vom Markt verdrängt zu werden. Hierbei handelt es sich um spezielle Nischensegmente, die für die großen Unternehmen auf Grund ihres geringen Marktvolumens oder ihrer aufwändigen Bearbeitung nicht relevant sind. Primärkennzeichen sind folglich eine hohe Individualisierung sowie die Fokussierung auf spezielle Kundenbedürfnisse. Charakteristisch für das Nischenmarketing ist des Weiteren „das Besetzen und das Halten einer

¹⁴ Vgl. Becker 2012, S. 295

¹⁵ Vgl. Koch 2002, S. 10

¹⁶ Vgl. Janko/Hahsler 2007, S. 7

¹⁷ Koch 2002, S. 13

¹⁸ Vgl. Janko/Hahsler 2007, S. 8

zwar relativ kleinen, dafür aber möglichst geschützten Markposition (Marktausschnitt), was über die Gestaltung eigener Regeln bzw. Standards geschaffen werden soll.“¹⁹

2.2.2 CRM als interaktives Marketing

Die stetige Weiterentwicklung des Relationshipmarketings – gepaart mit den weiter gestiegenen Kundenansprüchen, den technologischen Fortschritten sowie der Globalisierung der Märkte – führte letztlich zur Entwicklung des Customer Relationship Marketings / Managements, das oftmals auch als interaktives Marketing bezeichnet wird. Das CRM umfasst sämtliche Prozesse, die darauf abzielen, die Kundenbindung und Markenloyalität zu erhöhen. Die Personalisierung auf allen Ebenen der Produkte bzw. der Dienstleistungen steht hier im Vordergrund. Koch (2002) beschreibt dies simpel als einen „kosmetische[.][n] Prozess, bei dem z.B. in einer Kundenzeitschrift im Editorial nicht „Liebe Leser“, sondern „Lieber Herr Müller“ steht.“²⁰ Eine weitere Individualisierung – beispielsweise auf Basis der Leserinteressen – ist hier im Zuge der Customization möglich.²¹

Es steckt somit eine gezielte Strategie hinter den Ansätzen des CRM. Obwohl das Kundenbeziehungsmanagement ein eigenes Konzept ist, dient es als Verfeinerung bisheriger Strukturen und soll einen Mehrwert für das Unternehmen, als auch für den Kunden, schaffen. Zur Erreichung dieser Ziele können durchaus Ansätze und Ideen aus den Konzepten des Produktmarketings übernommen und als Tool auf einer übergeordneten, strategischen Ebene angewandt und genutzt werden.²²

Zum besseren Verständnis sowie zur Differenzierung des CRM von den klassischen Formen des Marketings dient die nachfolgende Tabelle.

¹⁹ Koch 2002, S. 13

²⁰ ebd., S. 17

²¹ Vgl. ebd.

²² Vgl. ebd.

	Klassisches Marketing	Customer Relationship Management
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Umsätze generieren und optimieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung loyaler Kundenbeziehungen (Kundenbindung an das Unternehmen) • Schaffung langfristiger, profitabler Kundenbeziehungen (Bestandskunden / Stammkunden) • Wirtschaftlichkeitsorientierung (Fokussierung auf profitabelste Kunden; siehe ebd.) → „Share of wallet“ • Kostenreduktion • Erkennen und Ausnutzen der Cross- und Up-Selling Potentiale • Optimierung der Kundenzufriedenheit und Kundenorientierung • Individualisierung durch Differenzierung der Kundenbeziehung • Systematisierung der Kundenbeziehungen • Effizienz- und Effektivitätssteigerung
Zeitlicher Rahmen	<ul style="list-style-type: none"> • Kurzfristig ausgelegt 	<ul style="list-style-type: none"> • Mittel- bis langfristig ausgelegt
Fokus	<ul style="list-style-type: none"> • Akquisition von Kunden 	<ul style="list-style-type: none"> • Customer Lifecycle (Gesamter Kundenlebenszyklus)
Kundeninformationen	<ul style="list-style-type: none"> • Anonymer Kunde • Nur zielgruppenorientiert 	<ul style="list-style-type: none"> • Generierung wichtiger Kundeninformationen auf Basis der Präferenzen und Bedürfnisse
Indikatoren	<ul style="list-style-type: none"> • Sales • Marktanteil 	<ul style="list-style-type: none"> • Loyalität der Kunden • Profitabilität der Kunden • Kundenwert (share of wallet)
Produktausprägungen	<ul style="list-style-type: none"> • Massenprodukte • oftmals keine Produktvariationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Produkte und Dienstleistungen

Preise	<ul style="list-style-type: none"> • Marktübliche Preisgestaltung • generelle Rabatte 	<ul style="list-style-type: none"> • Differenzierung auf Basis der Kundentreue (Belohnungssystem)
Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> • Traditionelle Vertriebskanäle 	<ul style="list-style-type: none"> • Abteilungsübergreifender Vertrieb
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Universelle Kommunikation (Kunde-Vertrieb / Unternehmen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Individuelle, interaktive und kontinuierliche Kommunikation²³

Tabelle 1: Übersicht zur Differenzierung der CRM-Merkmale von klassischen Marketingformen

2.2.3 e-CRM

Die Bezeichnung electronic Customer Relationship Management wird in der Literatur oftmals verschieden verwendet. Einige Autoren sehen es als „Nutzung einer Softwarelösung zur Optimierung von Geschäftsprozessen in der Kundenbetreuung.“²⁴ Manche andere hingegen verstehen darunter eine „umfassende Unternehmensphilosophie“²⁵ und sehen es damit nicht nur als eine simple Marketingergänzung. Unbestritten ist, dass es sich hierbei um eine Erweiterung der Strukturen um die Konstante der elektronischen Medien handelt. Powilleit (2007) beschreibt die Einführung des e-CRM als einen „Wechsel vom Bring-Prinzip zum Hol-Prinzip“²⁶, sodass eine Art Selbstbedienung für die Kunden entsteht.

Seine Ursprünge hat dieser Begriff bereits in den 1970er Jahren. Zu dieser Zeit wurde das e-CRM noch aus der Sicht des Beziehungsmarketings betrachtet. Im Zuge der 1990er Jahre wurde das Akronym zunehmend geläufiger und letztlich mit dem Ziel der Vertriebsautomatisierung in Verbindung gebracht.²⁷ Hauptanwendungsbereich war zu dieser Zeit die „Unterstützung, Rationalisierung und Überwachung des Vertriebs bzw. Außendienst.“²⁸ Ab Mitte der '90er Jahre kam es zu einem Wandel, wodurch nicht länger das Produkt, sondern der Kunde selbst, in den Fokus rückte. Fortan entstanden stetig neue Termini wie z.B. Technology Enabled Selling (TES), Technology Enabled

²³ Vgl. Janko/Hahsler 2007, S. 11

²⁴ Powilleit 2007, S. 57

²⁵ Janko/Hahsler 2007, S. 21

²⁶ Powilleit 2007, S. 57

²⁷ Vgl. Janko/Hahsler 2007, S. 22

²⁸ ebd.

Relationship Management (TERM) oder Customer Interaction Software (CIS). Letztendlich setzte sich zur Vereinheitlichung der Begriff des Customer Relationship Managements durch.²⁹

2.3 Dimensionen des CRM

Nachdem nun der Begriff des Kundenbeziehungsmanagements definiert ist sowie die historischen Entwicklungen beschrieben sind, folgt nunmehr ein Überblick über die Strukturen des CRM. Das Customer Relationship Management als integratives System muss „alle Kundeninformationen zusammenführen und diese auswertbar machen, alle relevanten Kommunikationskanäle mit einbeziehen, sowie die operative Unterstützung der Prozesse gewährleisten.“³⁰

Zur Systematisierung dieser Aufgaben bedient sich das Customer Relationship Management vier verschiedenen Dimensionen:

- Strategisches CRM
- Analytisches CRM
- Operatives CRM
- Kommunikatives CRM³¹

Im Folgenden werden diese vier Unterteilungen näher beschrieben.

2.3.1 Strategisches CRM

Im Fokus des strategischen CRM steht die Analyse des Wechselspiels zwischen Markt und Unternehmen, ebenso wie das Erkennen von Potentialen und deren Umsetzung mit Hilfe entsprechender Strategien. Der Kunde steht dabei im Mittelpunkt, sodass alle Aktivitäten auf ihn ausgerichtet und abgestimmt werden. Das strategische CRM betrifft das gesamte Unternehmen und ist langfristig ausgelegt. Der inhaltliche Aufbau des

²⁹ Vgl. Janko/Hahsler 2007, S. 22

³⁰ Heidenstecker 2014, S. 23

³¹ Vgl. ebd., S. 23 ff.

strategischen CRM ist unterteilt in die Schritte der Situationsanalyse, Zielplanung, Strategieplanung, Maßnahmenplanung sowie Kontrolle.³²

2.3.2 Analytisches CRM

„Unter analytischem CRM werden die Funktionen und Prozesse verstanden, die mittels datenanalytischer Anwendung Kundenbedarf, -verhalten und -wert sowie die zukünftige Entwicklung der Kundenbeziehungen prognostizieren.“³³ Grundlage eines CRM Systems sind Daten. Sie müssen erhoben und ausgewertet werden und dienen anschließend als Grundlage für zukünftige Entscheidungen und Strategien. Auf Grund der Tatsache, dass die Daten aus verschiedenen Quellen stammen können, ist es für Unternehmen oftmals schwierig, die gewünschten Informationen aus eben diesen herauszufiltern. Gekennzeichnet sind diese Daten durch Parameter wie beispielsweise die Kundenzufriedenheit oder die Kundentreue. Die Ergebnisse werden danach an das operative sowie das kommunikative CRM-System übergeben. Hier werden nun Prognosen erstellt, die als weitere Entscheidungsgrundlage fungieren sollen.³⁴ Beispielsweise dienen sie der „Umsatzabschätzung, der Bestimmung von Zielgruppen, der Eruierung der Wahrscheinlichkeit von Kundenabwanderungen etc.“³⁵ Die typischen IT-Lösungen des analytischen CRM Systems sind das Data Warehouse, OLAP (Online Analytical Processing) sowie die Methode des Data Mining.

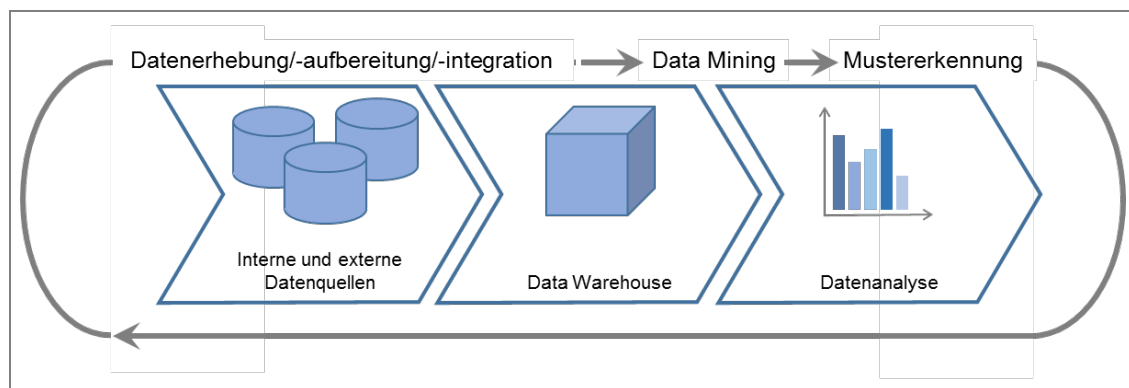


Abbildung 3: Prozess im analytischen CRM

³² Vgl. Janko/Hahsler 2007, S. 17

³³ Heidenstecker 2014, S. 23

³⁴ Vgl. Janko/Hahsler 2007, S. 18

³⁵ ebd.

Das Data Warehouse ist eine „informative Datenbank, in der unternehmensspezifische, historische und damit unveränderliche Daten unterschiedlichster Quellen gesammelt werden. Im Data Warehouse werden die Daten integriert, nach Sachzusammenhängen geordnet und zeitpunktbezogen abgespeichert.“³⁶ Es ist damit die Basis des analytischen CRM und dient dazu entscheidungshelfende Unterlagen zu sammeln, zu transformieren und zu verteilen.³⁷

Zur Analyse dieser Daten aus dem Warehouse existieren verschiedene Methoden und Verfahren. Eines dieser Werkzeuge zur Auswertung umfangreicher und komplexer Daten ist das OLAP (Online Analytical Processing). Hierbei handelt es sich um eine „Softwaretechnik, die Managern wie auch qualifizierten Mitarbeitern aus den Fachabteilungen schnelle, interaktive und vielfältige Zugriffe auf relevante und konsistente Informationen ermöglichen soll.“³⁸ Im Vordergrund steht dessen Multidimensionalität, die Analysen großer Datenmengen ermöglicht. Die Determinanten sind in diesem Zusammenhang betriebswirtschaftlichen Ursprungs, wie z.B. Zeit, Region, Produkt oder Umsatz.

Bei zunehmender Komplexität der Fragestellungen oder stetig wachsenden Datenbeständen, ist die Methode des OLAP unter Umständen nicht mehr sinnvoll und zielführend. Zur Identifikation von Zusammenhängen in großen Datenbeständen wird hier die Methode des Data Mining angewendet. Es beschreibt „die effiziente Suche nach verborgenen, aber wertvollen Mustern in großen unternehmensinternen und -externen Datenmengen sowie deren Interpretation und Anwendung.“³⁹ Das Ziel dieser Methode ist die hypothesenfreie Generierung von neuem, entscheidungsrelevantem Wissen.⁴⁰ Beispielhaft sind hier Cross Selling Analysen oder die Ermittlung von Kundenwerten zu nennen. Es handelt sich dabei um ein Closed-Loop System, in denen Ergebnisse in den operativen Systemen und Prozessen realisiert werden. Folglich ist das CRM ein lernendes System.⁴¹

³⁶ Goeken 2007, S. 17

³⁷ Vgl. Gabriel et al. 2009, S. 7

³⁸ ebd., S. 11

³⁹ Gabriel et al. 2009, S. 13

⁴⁰ Vgl. ebd.

⁴¹ Vgl. Heidenstecker 2014, S. 24

2.3.3 Operatives CRM

Das operative CRM umfasst alle Bereiche und Prozesse, die im direkten Kontakt mit dem Kunden stehen. Aus diesem Grund wird es auch als Front Office bezeichnet.⁴² Das Ziel besteht darin, Kontakte zu potentiellen Neukunden herzustellen und diese in eine stabile Kundenbeziehung zu führen. Des Weiteren sollen die Beziehungen zu Bestandskunden gepflegt werden. Anwender dieser Systeme sind meistens Außendienstmitarbeiter oder Berater. Im operativen CRM wird für jeden Kunden eine elektronische Akte angelegt. In dieser sind wichtige Informationen des Kunden für das Unternehmen gespeichert und für den Anwender schnell abrufbar. Die gewünschten Daten werden anschließend an das nachstehende Back Office weitergeleitet.⁴³

In der Praxis existieren für das operative Kundenbeziehungsmanagement drei Komponenten: Marketing Automation, Sales Automation und Service Automation.⁴⁴

Eine Kernaufgabe des CRM ist das Kampagnenmanagement mit dem Ziel, dem „richtigen Kunden das richtige Leistungsangebot im richtigen Kommunikationsstil über den richtigen Kommunikationskanal zum richtigen Zeitpunkt zu vermitteln.“⁴⁵ Das Kampagnenmanagement besteht dabei aus den Phasen der Kampagnenplanung, Kampagnensteuerung sowie der Kampagnenauswertung. Zunächst ist es im Rahmen der Kampagnenplanung vonnöten, ein Ziel zu definieren, wie z.B. die Kundenrückgewinnung. Die Zielgruppe muss ebenfalls bestimmt werden, um eine adäquate Zielgruppenansprache zu ermöglichen. Im Anschluss wird, unter Berücksichtigung des Kosten-Nutzen Faktors sowie der Kundenpräferenzen, der richtige Kommunikationskanal festgelegt. In der Folge müssen Steuerung und Komplexität der Kampagne prozesshaft bestimmt werden. Mit Hilfe der Kommunikationsregeln ist die Reaktion des Unternehmens für sämtliche Situationen bereits vorgegeben. Als letzte Stufe folgt die Kampagnenauswertung. Die aktualisierten Daten werden hier nun ausgewertet. Auf Basis dieser handlungsrelevanten Informationen werden Entscheidungen für den weiteren Verlauf der Kampagne getroffen.⁴⁶

Der zweite Bereich wird als Sales Automation bezeichnet und „umfasst vertriebliche Aufgaben eines Unternehmens, wie z.B. die Terminplanung, das Erfassen von Be-

⁴² Vgl. Heidenstecker 2014, S. 24

⁴³ Vgl. Dold et al. 2004, S. 7

⁴⁴ Vgl. Micke 2009, S. 11

⁴⁵ ebd., S. 12

⁴⁶ Vgl. Micke 2009, S. 11

suchsberichten und die Verwaltung der Kundenstammdaten.“⁴⁷ In diesem Zusammenhang steht vor allem die Beziehung zwischen dem Verkäufer / Vertrieb und dem Käufer im Fokus, da hier eine Individualisierung der Kommunikation noch am ehesten möglich ist. Zu den Tätigkeitsfeldern des Vertriebs gehören administrative Aufgaben, u.a. die Verwaltung von Kundendaten.⁴⁸ Zur Unterstützung dienen dafür Interactive Selling Systeme (ISS), wie z.B. elektronische Produktkataloge oder Produktkonfigurationsdienste, die auch im Internet genutzt werden.⁴⁹

Der dritte Bereich ist die Service Automation. Dieser lässt sich in einen Innen- und einen Außendienst unterteilen. Zu den Aufgabefeldern des Innendienstes gehört es vorwiegend, die Anmerkungen der Kunden aufzunehmen und zu bearbeiten. Dazu zählen beispielsweise die Bearbeitung von Reklamationen oder Beschwerden. Das Arbeitsfeld des Außendienstes ist primär durch administrative Aufgaben⁵⁰ gekennzeichnet, aber auch durch „Funktionalitäten wie die Routenplanung, Spesenabrechnung, Angebotserstellung, etc.“⁵¹

Hauptziel des operativen CRM ist somit einerseits die Unterstützung diverser Prozesse, andererseits das Sammeln möglichst vieler, konsistenter Daten.⁵²

2.3.4 Kommunikatives CRM

Das kommunikative CRM, das des Öfteren auch als kollaboratives CRM bezeichnet wird, stellt einen fließenden Übergang zum operativen CRM dar. Zentrale Aufgabe ist die Unterstützung und Koordination der Kommunikationskanäle des Unternehmens, wie z.B. Telefon, Fax oder Internet. Die Abstimmung der Kundenkontakte aufeinander ist essentiell, damit keine Kontaktaufnahme zu Kunden parallel über mehrere Kanäle erfolgt. Das kommunikative CRM bezieht sich auf die Zusammenarbeit und den Informationsaustausch verschiedener Parteien. Hierunter fallen – neben unternehmensinternen Stellen – Kunden, Partnerunternehmen sowie Lieferanten. Es dient der kundenorientierten Optimierung aller Prozesse in der Wertschöpfungskette eines Un-

⁴⁷ Heidenstecker 2014, S. 25

⁴⁸ Vgl. Micke 2009, S. 13

⁴⁹ Vgl. ebd.

⁵⁰ Vgl. ebd.

⁵¹ ebd.

⁵² Vgl. Heidenstecker 2014, S. 25

ternehmens und umfasst dabei nicht nur das innerbetriebliche Zusammenspiel, sondern auch die Kooperation mit externen Partnern.⁵³

Als beispielhafter Prozess ist hier die Weitergabe von Bestelldaten der Kunden an den Lieferanten zu nennen, um auf Basis dieser Informationen detaillierte Produktionsplannungen zu erstellen.⁵⁴ Das kollaborative CRM fungiert folglich als vielschichtige Schnittstelle zwischen Unternehmen und seinen Kunden.

2.4 Aufgaben des CRM

Das CRM-System erfüllt eine Reihe von Aufgaben, die sich in vier verschiedene Phasen unterteilen lassen:

1. Aufbau des Kundenkontaktes

Mit Hilfe der Methoden zur Kundenklassifizierung, die in Kapitel vier erläutert werden, lassen sich potentielle Kunden identifizieren. Hieraus können wichtige Kriterien für die Neukundengewinnung abgeleitet werden. Diese potentiellen Kunden werden in der Folge zu einem Erstkauf geführt und der daraus entstandene Kontakt zu ihnen wird gepflegt.

2. Transaktion

Mittels des CRM-Systems werden die (Kauf-) Verträge mit den Kunden erstellt und abgeschlossen. Diese erhalten im Gegenzug die geforderten Leistungen sowie u.U. Unterlagen, weiterführende Informationen etc.

3. Fulfillment

Durch das CRM-System werden Abläufe, wie z.B. der Kaufprozess, die Lieferung sowie die Rechnungsstellung, optimiert und schneller abgewickelt.

4. Service

Eine zentrale Rolle spielt in diesem Zusammenhang das After-Sales-Marketing. Serviceleistungen, Kundendienst sowie andere Dienstleistungen

⁵³ Vgl. Heidenstecker 2014, S. 26

⁵⁴ Vgl. ebd.

müssen dabei koordiniert und gesteuert werden, um Kundenbindung und -loyalität herzustellen.⁵⁵

Weiterhin lassen sich die Aufgaben des Kundenbeziehungsmanagements wie folgt zusammenfassen:

- Ermittlung umsatzbeeinflussender Faktoren
- Identifizierung und Bearbeitung wichtiger (Kunden-) Segmente
- Bereitstellen von Kundenanalysen zur Bearbeitung und Optimierung der Kundenzufriedenheit → Erhöhung der Kundenbindung
- Konzeption und Implementierung wertsteigernder Maßnahmen auf sämtlichen Ebenen
- Überprüfung und Bearbeitung aller wertsteigernden Maßnahmen mit gegebenenfalls resultierender Erhöhung oder Senkung ebendieser
- Identifizierung und Bearbeitung unprofitabler Kundenbeziehungen⁵⁶

2.5 Ziele des CRM

Wie bereits zuvor in Abschnitt 2.1 beschrieben, verfolgt das CRM eine Reihe von Zielen, die mit der Intensivierung der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunde, einhergehen. Das Hauptziel liegt im Aufbau, der Aufrechterhaltung sowie der Nutzung erfolgreicher und profitabler Beziehungen zum einzelnen Kunden.⁵⁷ Wie bei anderen Marketingsystemen, liegt das Endziel des CRM in der langfristigen Gewinnmaximierung.⁵⁸

Demnach verfolgt das Kundenbeziehungsmanagement in seinem Kern zusammenfassend drei Ziele:

- Die Erhöhung des Share of Wallet des einzelnen Kunden

⁵⁵ Vgl. Holland 2004, S. 35

⁵⁶ Vgl. Hippner/Wilde 2007, S. 369

⁵⁷ Vgl. Zeltinger 2004, S. 44

⁵⁸ Vgl. Holzmann 2005, S. 4

- Die Optimierung der Kundenbeziehungen unter Beachtung ökonomischer Gesichtspunkte
- Die Gewinnung hochwertiger, profitabler Neukunden⁵⁹

Anstelle einer reinen Marktanteilssteigerung, strebt das CRM eine Erhöhung des Share of Wallet an. Dieser entspricht „dem Anteil der Kaufkraft eines Kunden, der beim Unternehmen bleibt.“⁶⁰ Die langfristige Intensivierung der Kundenbeziehungen steht dabei im Fokus. Unter Berücksichtigung von Profitabilitätsaspekten, finden Investitionen in jeden Kunden nur in dem Umfang statt, wie dies sein ökonomisches Potential für das Unternehmen rechtfertigt.⁶¹ Daraus resultiert eine „explizite Ungleichbehandlung“⁶² der einzelnen Kunden.

Als ein weiteres Ziel des CRM Ansatzes fungiert die Optimierung der Kundenbeziehungen. Durch das gezielte Eingehen auf die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden wird eine erhöhte Kundenzufriedenheit erreicht. Daraus resultierend, entsteht eine starke Kundenbindung an das Unternehmen. Dies wiederum bewirkt eine langfristige Kundenbeziehung und fördert das Image eines Unternehmens auf positive Art und Weise. Zur Verwirklichung dieses Ziels, muss die Kundenbearbeitung qualitativ und punktuell optimiert werden. Dies kann beispielsweise mittels Reduktion oder Erhöhung des Kundenservices in einzelnen Segmenten erreicht werden.⁶³ Das Ziel kann jedoch nicht darin bestehen, eine maximale Kundenzufriedenheit zu erreichen, da dies aus Sicht der Unternehmen wirtschaftlich nicht realisierbar wäre. Vielmehr sollte der Fokus auf der Schaffung einer optimalen Kundenzufriedenheit liegen.⁶⁴

Neben der Intensivierung bereits bestehender Beziehungen, beabsichtigt das CRM neue Kunden für das Unternehmen zu gewinnen. Dies erfolgt einerseits über die Fokussierung auf wichtige Informationen bereits bestehender Beziehungen, andererseits über das Aussieben nicht relevanter Daten. Erfasst werden diese Daten auf Basis vordefinierter Ziele.⁶⁵ Daraus lassen sich Rückschlüsse auf potentielle Kundensegmente

⁵⁹ Vgl. Rapp 2005, S. 45

⁶⁰ Zeltinger 2004, S. 45

⁶¹ Vgl. ebd. S. 44

⁶² ebd.

⁶³ Vgl. Zeltinger 2004, S. 44 f.

⁶⁴ Vgl. Holland et al. 2001, S. 28

⁶⁵ Vgl. Uebel et al. 2004, S. 9

und deren Vorlieben schließen, sodass aus diesen zielgerichtete Marketingaktionen entwickelt werden können.⁶⁶

2.6 Vorteile des CRM

Die Realisierung der eben beschriebenen Ziele soll in erster Linie grundlegende Vorteile gegenüber bisherigen Unternehmensstrategien bringen. Hier stellt sich nun jedoch die zentrale Frage: Welchen Nutzen erhoffen sich Unternehmen von der Anwendung des Customer Relationship Managements? Es existieren insgesamt zehn messbare Vorteile des CRM, die nachfolgend tabellarisch dargestellt und erläutert werden.

Vorteil	Erläuterung
Optimierter Ablauf von Geschäftsprozessen	<ul style="list-style-type: none"> Optimierung der Prozesse innerhalb der Bereiche Marketing, Vertrieb und Service → positive Effekte, z.B. Reduzierung der Prozesskosten, Zeitersparnisse
Individualisierung der Kundenkontakte	<ul style="list-style-type: none"> Zielgerechte Ansprache mit Hilfe individueller Maßnahmen, wie z.B. Sales Force Automation oder einer individuellen Homepage
Optimierung der Beziehungsqualität zum Kunden	<ul style="list-style-type: none"> Die durch die Effizienzsteigerung gewonnene Zeit kann / soll zur Erhöhung der Qualität der Beziehungen zu den Kunden eingesetzt werden
Differenzierung gegenüber Wettbewerbern	<ul style="list-style-type: none"> Aufbau qualitativ besserer Beziehungen der Unternehmen zu Kunden durch CRM
Förderung eines positiven Images durch loyale Kunden	<ul style="list-style-type: none"> Schnelle und effiziente Befriedigung der individuellen Kundenbedürfnisse mit Hilfe des CRM → Stärkung wichtiger Beziehungswerte (z.B. Vertrauen) sowie des Images → höhere Toleranz der Stammkunden bei Fehlern, freiere Gestaltung preispolitischer Maßnahmen
Optimierte Regelung des Tagesgeschäfts	<ul style="list-style-type: none"> Sofortige Abrufbereitschaft aller Informationen zur Vereinfachung der Steuerung des Tagesgeschäfts → Veränderungen können so frühzeitig erkannt werden, sodass das Unternehmen sofort darauf reagieren kann, um Umsatz und Gewinn nicht zu gefährden

⁶⁶ Vgl. Zeltinger 2004, S. 45

Sichere Prognosen durch tägliche Updates	<ul style="list-style-type: none">• Systematische Erfassung aller Veränderungen der Kundendaten → Mitarbeiter können so tägliche Planungen erstellen, Verkaufswahrscheinlichkeiten gezielt ermitteln oder Fehleinschätzungen vermeiden
Verbesserte Kommunikation zwischen Marketing, Vertrieb und Service	<ul style="list-style-type: none">• Vernetzung aller Bereiche durch gemeinsame Database → Zugriff aller Abteilungen auf wichtige Informationen
Erhöhte Effizienz und Effektivität der Teamarbeit	<ul style="list-style-type: none">• Parallele Mitarbeit mehrerer Abteilungen an Marketingaktionen durch die Verbindung der Datenbanken → Effektivitäts- und Effizienzsteigerung sowie Beschleunigung der Geschäftsprozesse
Erhöhung der Mitarbeitermotivation	<ul style="list-style-type: none">• Sehr gute Unterstützung der Mitarbeiter durch CRM Anwendungen → mehr Freude / Zufriedenheit an der Arbeit → Verhinderung der Fluktuation bei den Arbeitnehmern⁶⁷

Tabelle 2: Vorteile des CRM-Systems

⁶⁷ Vgl. Hofbauer/Schöpfel 2015, S. 369 f.

3 Entstehung von Kundenbindung

In diesem Kapitel werden verschiedene Entstehungsmöglichkeiten von Kundenbindung betrachtet. Kundenzufriedenheit sowie die damit einhergehende Kundenbindung sind Hauptziele des CRM. Sie sind Schlüsselvariablen für den ökonomischen Erfolg des Unternehmens.

Die Definition der Kundenbindung nach Bruhn / Homburg (2003) lautet:

„Kundenbindung umfasst sämtliche Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf abzielen, sowohl die bisherigen Verhaltensweisen als auch die zukünftigen Verhaltensabsichten eines Kunden gegenüber einem Anbieter oder dessen Leistungen positiv zu gestalten, um die Beziehung zu diesem Kunden für die Zukunft zu stabilisieren bzw. auszuweiten.“⁶⁸

Unter Kundenbindung sind somit sämtliche psychologische Prozesse zu verstehen, die die Aufrechterhaltung bzw. Intensivierung von Beziehungen zum Unternehmen auf Grund bestimmter Bindungsursachen fördern.⁶⁹

Aus Sicht der Kunden ist eine nähere Unterteilung des Begriffs in zwei verschiedene Bereiche notwendig: Gebundenheit und Verbundenheit. Gebundenheit basiert auf den Bestrebungen des Anbieters, einen Kunden mittels des Einsatzes gezielter Marketingstrategien, von einem Wechsel zu Mitbewerbern abzuhalten und ihn langfristig an das Unternehmen zu binden. Das Ziel der Verbundenheit ist es hingegen, eine emotionale Verbindung zwischen Anbieter und Kunden herzustellen, die auf Vertrauen basiert. Hier sind die Möglichkeiten der Kundenbindung einzusetzen, da die Schaffung einer freiwilligen Verbundenheit des Kunden zum Unternehmen angestrebt wird.⁷⁰

3.1 Kundenbindung durch Emotionen

„Ohne Emotionen gibt es nichts mehr zu gewinnen.“⁷¹ So beschreibt Stadelmann (2009) zutreffend die aktuelle Marketingsituation. Emotionen stellen eine zentrale Größe im Rahmen der Kundenbindung dar. Durch die Veräußerung realer emotionaler

⁶⁸ Bruhn/Homburg 2003, S. 8

⁶⁹ Vgl. Rocci 2004, S. 37

⁷⁰ Vgl. ebd., S. 38

⁷¹ Stadelmann et al. 2003, S. 36

Werte, die einen Beitrag zur emotionalen Markendifferenzierung leisten sollen, „wird letztlich eine Erzielung dauerhafter Gedächtniswirkungen erreicht.“⁷² Hierdurch entstehen Erregungszustände, die eine gesteigerte Aufmerksamkeits- und Leistungsbereitschaft mit sich führen. Emotionen sind innere Erregungen, die sowohl als angenehm oder als unangenehm empfunden werden können. Des Weiteren können sie bewusst oder unbewusst erlebt werden. Diese Emotionen äußern sich in verschiedenen Gefühlen, wie z.B. Angst, Freude, Sympathie oder Neid.

Auf gesättigten Märkten unterscheiden sich die meisten Produkte in ihrem Gebrauchswert nur noch äußerst geringfügig. Insbesondere hier spielt emotionale Verbundenheit eine essentielle Rolle, um sich von der Konkurrenz zu unterscheiden und abheben zu können.⁷³

Ebner (2014) beschreibt diese Situation folgendermaßen:

„Je mehr die (veränderten) Einstellungen der Konsumenten auf direkten Erfahrungen durch die Vermittlung von Erlebniswerten beruhen, desto stärker ist der spätere Zusammenhang von Einstellungen und Kundenbindung.“⁷⁴

Unternehmen müssen die Kunden deshalb über emotionale Erlebnisse ansprechen, um sie von den Produkten zu überzeugen und darüber hinaus an die Marke zu binden. Emotionen sind zumeist auf das eigene Erleben gerichtet. So wird sich beispielsweise eine Person, die eine Schwäche für Sportwagen hat, wohlfühlen, wenn sie einen Porsche fährt, sieht oder gar nur an einen denkt. Eine multisensorische Ansprache der Reize wird dabei angestrebt, um positive Gefühle wie Glück oder Freude auszulösen.⁷⁵

Des Weiteren können Einstellungen gegenüber einem Produkt / einer Dienstleistung oder dem Unternehmen selbst durch emotionale Werbeträger positiv verändert werden. Die Produkte sollen darüber hinaus einen Erlebniswert mit sich bringen, um dadurch besser und länger im Gedächtnis der Konsumenten verankert zu sein.⁷⁶ Emotionen bilden zudem die Basis für die Stärkung eines positiven Images eines Unternehmens, das wiederum ausschlaggebend für positive und langfristige Kundenbeziehungen ist. Emotionale Erlebniswerte führen damit zu einer gesteigerten

⁷² Ebner 2014, S. 28

⁷³ Vgl. Strauss 2010, S. 51

⁷⁴ Ebner 2014, S. 28

⁷⁵ Vgl. Lüdtke 2009, S. 29 f.

⁷⁶ Vgl. Strauss 2010, S. 51

Affinität der Konsumenten für Marke und Unternehmen.⁷⁷ Als weiteres Beispiel dient die Ausgabe von Kundenkarten. Abhängig von den Leistungen, die mit dem Besitz dieser Karten einhergehen, berührt sie unterschiedliche Bereiche des Marketing-Mix. Eine ökonomische sowie emotionale Kundenbindung soll dadurch bewirkt werden. Diese geldwerten Vorteile (z.B. Rabatte, Prämien) wirken sich positiv auf die Zufriedenheit aus und erzeugen eine emotionale Verbundenheit. Sie kann zudem auch über Prestige und Privilegien erfolgen, indem Unternehmen den umsatzstärksten Kunden beispielsweise eine Platin Karte aushändigen.⁷⁸

Die emotionale Kundenbindung entsteht folglich über einen hohen Grad von Kundenzufriedenheit mit der Leistung des Unternehmens. Des Weiteren wird darauf vertraut, dass der Anbieter auch zukünftig dementsprechende Leistungen erbringt.⁷⁹ Erreicht werden soll dieses Ziel über den Einsatz aller Marketinginstrumente.

3.2 Kundenbindung durch Vertrauen

Vertrauen ist ein weiterer wichtiger Baustein für den erfolgreichen Aufbau von Kundenbindung. Es ist eines der wichtigsten Konstrukte zur Beschreibung von Geschäftsbeziehungen. Vertrauen wird definiert als „confidence in an exchange partner's reliability and integrity.“⁸⁰ Besonders im Dienstleistungsbereich spielt Vertrauen eine eminent wichtige Rolle auf Grund der zum Zeitpunkt der Kaufentscheidung unvollständigen Informationen. Es ist für die Unsicherheitsreduktion ausschlaggebend. Das wahrgenommene Risiko soll beim Kauf auf ein Minimum reduziert werden.⁸¹

Vertrauen wird zum einen als die Überzeugung der Vertrauens- und Glaubwürdigkeit des Gegenüber angesehen, die sich auf dessen Wissen, Handlungsabsicht und Zuverlässigkeit stützt.⁸² Zum anderen birgt dieser Begriff eine eigene Verhaltensabsicht, die „die Verlässlichkeit des Partners widerspiegelt.“⁸³ In diesem Zusammenhang spielt der Echo-Effekt eine wichtige Rolle. Durch Vertrauen entstehen Werte wie Harmonie und Stabilität, aus denen selbst wieder Vertrauen resultiert.⁸⁴ Es entwickelt sich somit aus

⁷⁷ Vgl. Ebner 2014, S. 28

⁷⁸ Vgl. Meyer 2004, S. 27 f.

⁷⁹ Vgl. Morgan 2005, S. 55

⁸⁰ Puchner 2011, S. 29, zit. nach Morgan/Hunt 1994, S. 23

⁸¹ Vgl. Kaumanns 2014, S. 47

⁸² Vgl. Klaus 2000, S. 8

⁸³ ebd.

⁸⁴ Vgl. ebd.

der Zufriedenheit der Kunden und basiert auf deren Hoffen, auch in Zukunft vorteilhaft behandelt zu werden.

Ein aktuelles Beispiel ist der elektronische Datenverkehr und der Umgang der Unternehmen mit persönlichen Verbraucherdaten. Eine Möglichkeit zur Vertrauensgewinnung wäre hier beispielsweise die Maßnahme, den Kunden Einsicht in das eigene Profil zu gewähren. Generell tragen aber auch Faktoren wie das Image der Marke oder der Aufbau der Web-Seite zur Entstehung von Vertrauen bei.⁸⁵

Die Kooperationsbereitschaft beider Seiten wird dadurch erhöht. Die Kunden wählen den Anbieter ihres Vertrauens und ersparen sich ein langes Suchen. Der Umgang miteinander verläuft konstruktiver und weniger komplex, sodass letztlich sogar der Glaube daran gefördert wird, dass kurzfristige Ungerechtigkeiten von Unternehmensseite her langfristig ausgeglichen werden.⁸⁶ Es entwickelt sich sogar eine Art Opferbereitschaft der Kunden, um die Aufrechterhaltung des Geschäftsverhältnisses sicherzustellen.

3.3 Kundenbindung durch Involvement

Involvement kann man im Allgemeinen „als einen Zustand der Aktivierung auffassen, durch den der Konsument dazu angeregt wird, sich gedanklich oder emotional mit dem Handlungsgegenstand auseinanderzusetzen.“⁸⁷ Im Kern steht dabei die Ich-Beteiligung eines Kunden. Hierunter fällt beispielsweise sein inneres Engagement oder seine innere Anteilnahme. Gekennzeichnet ist das Involvement durch einen Aktiviertheitszustand.

Es hat einen beachtlichen Einfluss auf das Informations- und Kaufverhalten eines Kunden. Geschäftsbeziehungen mit hohem Involvement (High Involvement) sind emotional gestützt (heiße Kundenbindung), wohingegen Geschäftsbeziehungen ohne Involvement aus reiner Zweckmäßigkeit zustande kommen (kalte Kundenbindung).⁸⁸

Abbildung vier zeigt eine Typologie der Geschäftsbeziehungen unter Berücksichtigung des Involvements bzw. der Kundenbindung.

⁸⁵ Vgl. Kaumanns 2014, S. 48

⁸⁶ Vgl. Klaus 2000, S. 8

⁸⁷ Kroeber-Riel/Gröppel-Klein 2013, S. 375

⁸⁸ Vgl. Lenz 2008, S. 31

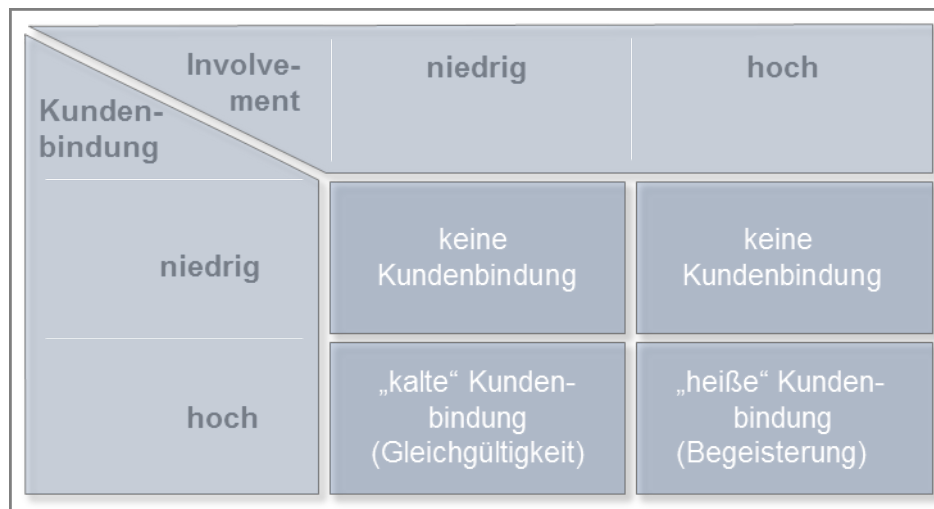


Abbildung 4: Involvement und Kundenbindung⁸⁹

Bei Low Involvement handelt es sich um unechte Markentreue, die z.B. aus Gewohnheit oder Bequemlichkeit⁹⁰ entsteht und durch „habituales, kognitiv sowie emotional entlastetes Konsumverhalten“⁹¹ geprägt ist. Unter High Involvement ist echte Marken- und Produkttreue zu verstehen, bei der die Entscheidungen kognitiv gesteuert, dafür aber limitiert, sind. Sie basiert gegebenenfalls auf emotionaler Hinwendung und kann sich sogar bis hin zur Begeisterung entwickeln.⁹²

Die optimale Erhöhung des Involvements stellt somit eine Möglichkeit zum Aufbau von Kundenbindung dar. Mögliche Einflussfaktoren, die sich hierfür anbieten, sind z.B. „das Interesse am Produkt, der Spaß bzw. die Belohnung beim Kauf oder / und Konsum selbst, die Identifikation und die Möglichkeit zur Selbstdarstellung mit Hilfe des Produktes bzw. des Anbieters.“⁹³

3.4 Kundenbindung durch Commitment

Unter Commitment ist der „Wunsch und die innere Verpflichtung des Leistungsabnehmers [zu verstehen], eine stabile Geschäftsbeziehung zu erhalten, auch wenn dies kurzfristige Entbehrungen seitens des Leistungsabnehmers erfordert.“⁹⁴ Der Konsu-

⁸⁹ Eigendarstellung, in Anlehnung an Lenz 2008, S. 31

⁹⁰ Vgl. Fausel 2001, S. 5

⁹¹ König 2002, S. 18

⁹² Vgl. Fausel 2001, S. 4

⁹³ König 2002, S. 19

⁹⁴ Schultz 2006, S. 129

ment ist also bereit, kurzweilig Nachteile in Kauf zu nehmen, um die Geschäftsbindung aufrecht zu erhalten. Werte wie Loyalität und Freiwilligkeit sind in diesem Zusammenhang kennzeichnend für das Commitment. Die verschiedenen Parteien sind dabei bereit an ihrer Geschäftsbeziehung zu arbeiten.⁹⁵

Diller (1996) bezeichnet eine hohe Kundenbindung mit niedrigem Commitment als eine unfreiwillige Kundenbindung (Fesselung). In Zusammenhang mit hohem Commitment liegt eine Loyalität des Konsumenten vor. Es handelt sich dabei um eine freiwillige Form der Kundenbindung. Bei niedriger Kundenbindung, aber einer starken Ausprägung des Commitments, liegt eine geteilte Loyalität vor. Der Kunde fühlt sich dabei mehreren Anbietern verpflichtet und führt mehrere Geschäftsbeziehungen parallel. Bei erkauftem Commitment seitens des Unternehmens spricht Diller von einer Zweckverbindung.⁹⁶ Dies wird in Abbildung fünf verdeutlicht dargestellt.

	Niedriges Commitment	„erkaufte“ Commitment	Hohes Commitment
Hohe Kundenbindung	Unfreiwillige Kundenbindung (Fesselung)	Erkaufte Bindung (Zweckbindung)	Freiwillige Kundenbindung (Loyalität)
Niedrige Kundenbindung	Keine Kundenbindung		Geteilte Loyalität

Abbildung 5: Commitment und Kundenbindung

3.5 Kundenbindung durch Mehrwert

Eine weitere Möglichkeit der Kundenbindung ergibt sich aus der Generierung eines Kundenmehrwerts. Ein Zusatznutzen beeinflusst das Verhalten der Kunden in zunehmendem Maße. Kerngeschäft der Unternehmen ist weiterhin die Umsatzoptimierung, jedoch sorgt der Mehrwert für die Kundenbindung. Potentiellen Kunden kann durch diese Zusatzleistungen, die individuell an seinen Bedürfnissen und Interessen orientiert sind, ein persönlicher Vorteil aufgezeigt werden. Der Mehrwert und die daraus resultierende Kundenbindung ergeben sich meistens durch den kombinierten Einsatz ver-

⁹⁵ Vgl. Morgen 2005, S. 42

⁹⁶ Diller 1996, S. 88

schiedener Mehrwertdienste.⁹⁷ Diese stehen nicht unmittelbar mit Verkaufszielen in Verbindung. Sie sollen primär die Kundenbindung sowie die Loyalität der Kunden erhöhen. In diesem Zusammenhang ist es besonders wichtig, dass der gebotene Mehrwertdienst einen Bezug zum Unternehmen bzw. zum beworbenen Produkt hat, da ansonsten lediglich eine temporäre Aufmerksamkeitssteigerung resultiert, jedoch keine signifikante Erhöhung der Kundenbindung.⁹⁸ Verschiedene Mehrwertmaßnahmen sind z.B. Prämien- oder Bonussysteme, Sonderangebote, Gewinnspiele sowie Gutscheine und Coupons.⁹⁹ Diese werden anhand von Tabelle drei erläutert.

Mehrwertmaßnahme	Erläuterung
Prämien- / Bonussystem	Sammeln von Bonuspunkten (z.B. durch regelmäßiges Einkaufen, die Vermittlung neuer Kunden, Newsletter Registrierungen etc.) im Austausch gegen Prämien
Sonderangebote	Zeitlich befristete Lockangebote zur Neukundenakquisition oder der Reaktivierung alter Kunden
Gewinnspiele	Generierung von Aufmerksamkeit und Interesse durch Preisausschreiben (interessante Preise, unterhaltsame Aufgaben)
Gutscheine / Coupons	Inanspruchnahme bestimmter Rabatte oder Vergünstigungen bzgl. verschiedener Produkte / Dienstleistungen (gezielte Anreizsteuerung) ¹⁰⁰

Tabelle 3: Mehrwertmaßnahmen zur Kundenbindung

⁹⁷ Vgl. Tillipaul 2003, S. 86

⁹⁸ Vgl. Klaus 2000, S. 21

⁹⁹ Vgl. Tillipaul 2003, S. 87

¹⁰⁰ Vgl. ebd., S. 87 ff.

4 Methoden zur Kundenklassifizierung

Über Erfolg oder Misserfolg einer Kampagne entscheidet nur zu einem überschaubaren Teil deren kreative Ausgestaltung. Von viel größerer Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Ansprache des richtigen Kunden zum optimalen Zeitpunkt mit der richtigen Botschaft.¹⁰¹ Aus ökonomischer Sicht der Unternehmen ist es jedoch erforderlich, eine Selektion und Priorisierung der Kunden vorzunehmen, um einen Verlust wertvoller Ressourcen zu verhindern. Nur wissen viele Unternehmen nicht, wie sie dabei vorgehen sollen und welche Kundengruppen die Profitabelsten für sie sind.¹⁰²

Abbildung sechs gibt einen Überblick über die Kundengruppen des Kundenbeziehungsmanagements.

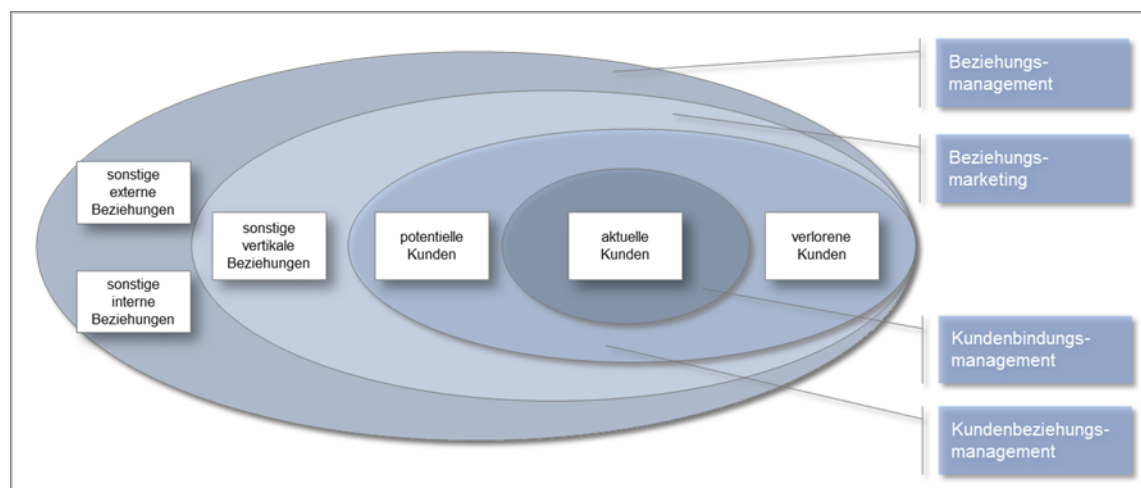


Abbildung 6: Abgrenzung des CRM von verwandten Marketingbegriffen¹⁰³

Zur Lösung des eben beschriebenen Problems gibt es diverse Möglichkeiten zur Klassifizierung von Kunden, von denen drei geläufige Methoden in der weiteren Ausarbeitung näher beschrieben werden. Zum Abschluss dieses Kapitels findet ein Vergleich der verschiedenen Klassifizierungsstrategien statt.

¹⁰¹ Vgl. Dallmer 2002, S. 376

¹⁰² Vgl. Gregutsch 2001, S. 104

¹⁰³ Eigendarstellung, in Anlehnung an Hippner/Wilde 2007, S. 20

4.1 ABC – Analyse

Die ABC-Analyse ist eine der einfachsten und auch beliebtesten Methoden zur Bewertung von Kundenbeziehungen. Hierbei werden die Kunden nach aktuellen oder auch potentiellen Umsatz- oder Gewinnbeiträgen kategorisiert und in sehr wichtige (A), wichtige (B) und weniger wichtige (C) Kunden eingeteilt.¹⁰⁴ Diese Klassifizierung „lässt somit Rückschlüsse auf Abhängigkeiten des Unternehmenserfolges von bestimmten Kunden zu und wird mittels einer Lorenzkurve abgebildet.“¹⁰⁵ Dabei werden Erfolgsanteile einzelner Kunden ersichtlich. Dadurch wird es möglich die profitabelsten Kundenbeziehungen zu identifizieren. Bei der Analyse und Auswertung der Daten werden „durch die Abszisse eines Koordinatensystems die kumulierte Anzahl der Kunden und durch die Ordinate der kumulierte Umsatzanteil“¹⁰⁶ bestimmt.

Abbildung sieben zeigt, dass mit 25% der Kunden 83% des Gesamtumsatzes (A-Kunden) erwirtschaftet wurden. Weitere 25% der Kunden sind immerhin mit 14% (B-Kunden) des Umsatzes zu bewerten, wohingegen auf die restlichen 50% der Kunden lediglich 3% des Gesamtumsatzes (C-Kunden) entfallen.¹⁰⁷

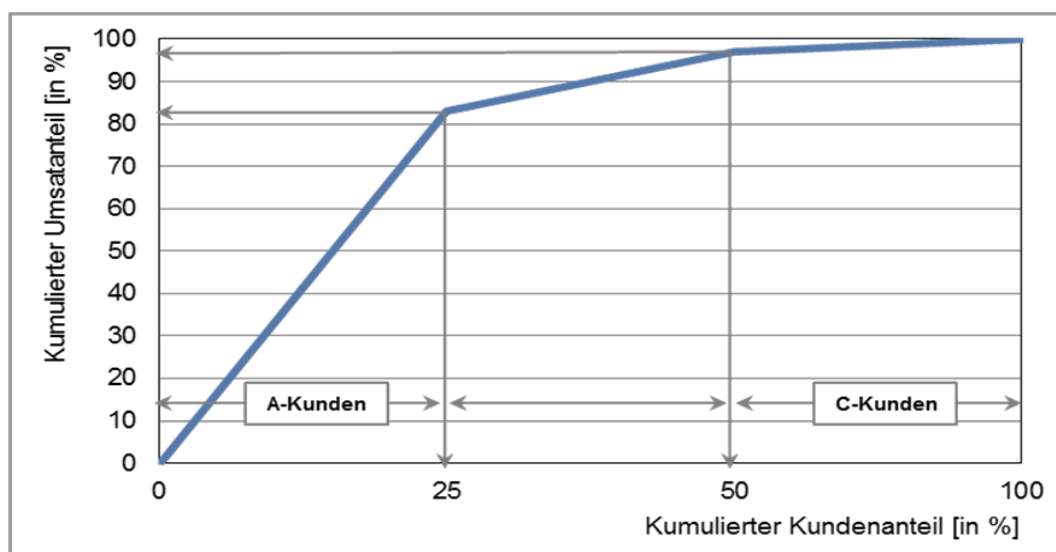


Abbildung 7: Darstellung einer umsatzbezogenen ABC-Analyse¹⁰⁸

¹⁰⁴ Vgl. Gregutsch 2001, S. 105

¹⁰⁵ Kunschert 2009, S. 41

¹⁰⁶ ebd.

¹⁰⁷ Vgl. ebd., S. 41

¹⁰⁸ Eigendarstellung, in Anlehnung an ebd.

Die Vor- und Nachteile der ABC-Analyse lassen sich wie folgt zusammenfassen.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Einfach umzusetzendes Verfahren • Vergleichsweise hohe Aussagefähigkeit • Trennung des Wesentlichen vom Unwesentlichen • Fokussierung auf Bereiche mit hohen Ergebnisauswirkungen • Allgemeine Effizienzerhöhungen durch gezieltes Vorgehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Mangelnde Profitabilitäts- und Potentialorientierung • Grobe Kundenklassifizierung (nur A,B und C)¹⁰⁹ • Eindimensionale Betrachtungsweise (Betrachtung der Kunden entweder nur anhand von Umsatz- oder Gewinnbeiträgen) • Vernachlässigung zukünftiger Entwicklungen bzw. Entwicklungspotentiale des Kunden¹¹⁰

Tabelle 4: Vor- und Nachteile der ABC-Analyse

Nach der Betrachtung der Vor- und Nachteile einer ABC-Analyse lässt sich abschließend festhalten, dass sie sich vordergründig nur zur ergänzenden Betrachtung eignet.

4.2 Portfolioanalyse

Bei der Portfolioanalyse handelt es sich um eines der wichtigsten Instrumente der strategischen Planung zur Bestimmung wesentlicher Produkt-Markt-Strategien. Sie dient vorwiegend als methodisches Hilfsmittel, „um die Erfolgspotentiale zu analysieren, über die ein Lieferant bei seinen Kunden verfügt.“ Die Portfolioanalyse ist als Instrument zur Bewertung und Auswahl von Kunden bzw. Kundensegmenten zu sehen. Sie dient damit aber primär nicht zur Bewertung einzelner Kunden, sondern betrachtet den gesamten Kundenstamm eines Unternehmens und dessen optimale Gestaltung und Zusammensetzung.¹¹¹ Grundlage dieser Analyse ist die Umwelt- und Unternehmensanalyse, in der Chancen und Risiken, die durch die Konkurrenz entstehen, erläutert werden. Sie basiert auf externen Daten und repräsentiert das Marktwachstum. Des Weiteren wird die Stellung des Unternehmens gegenüber Mitbewerbern analysiert. Schwächen und Stärken, die gegenüber Konkurrenten bestehen, werden hier verdeutlicht aufgezeigt. Dadurch wird der relevante Marktanteil des Unternehmens widerge-

¹⁰⁹ Vgl. Eberling 2002, S. 169

¹¹⁰ Vgl. Gregutsch 2001, S. 105

¹¹¹ Vgl. Kunschert 2009, S. 53

spiegelt.¹¹² In der Analyse der Portfolios kommt es zu einer analytischen Verknüpfung dieser beiden Komponente. Dies wird mit Hilfe zweier Konstruktionsprinzipien ermöglicht. Im Verdichtungsprinzip erfolgt eine Reduktion diverser einflussnehmender Erfolgsfaktoren auf strategisch relevante Hauptvariablen. Andererseits wird im zweiten Prinzip, dem Dekompositionsprinzip, die Kampagne als Ganzes in strategische Geschäftseinheiten (SGE) unterteilt. Diese sind unabhängig voneinander definiert. Hierdurch wird die Darstellung einzelner Erfolgsobjekte in einer Matrix ermöglicht. Die Umweltdimension wird dabei auf die Ordinate, die Unternehmensdimension auf der Abszisse, aufgetragen.¹¹³

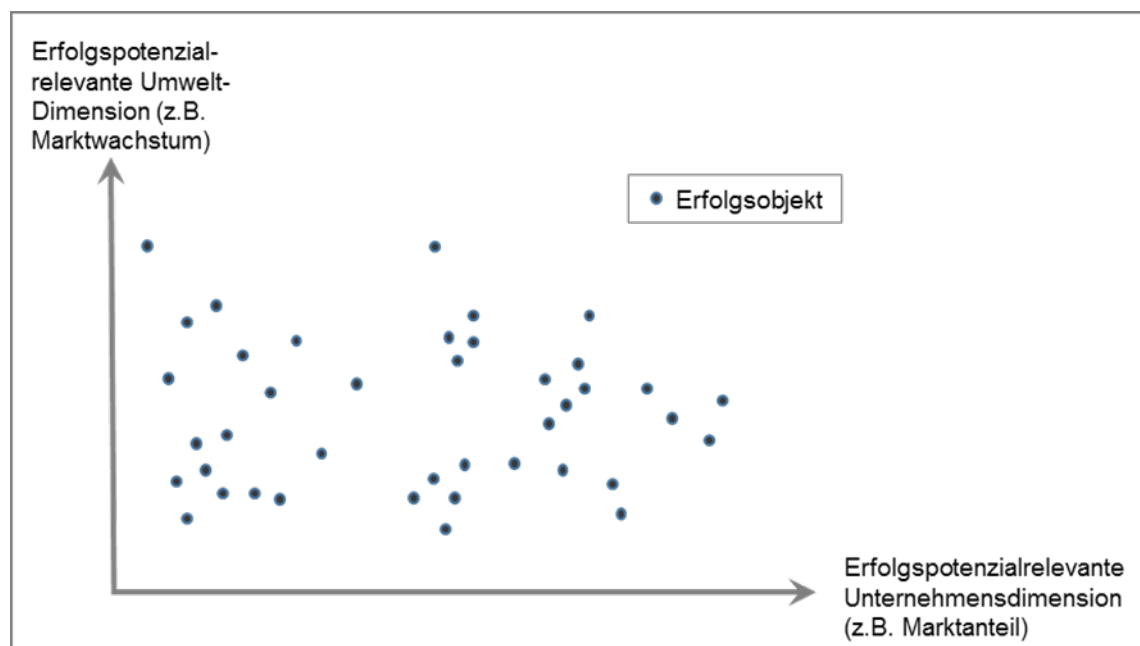


Abbildung 8: Grundstruktur der Portfolioanalyse¹¹⁴

Generell werden mit der Portfolioanalyse drei grundlegende Ziele verfolgt:

- Basis für die Ausarbeitung des Marketing-Mix
- Prioritätenbestimmung bei der Bearbeitung von Kunden(-segmenten) und der Definition von Key-Account-Kunden
- Verteilung von zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen¹¹⁵

¹¹² Vgl. Jantzen 2010, S. 5 f.

¹¹³ Vgl. Sauer 1997, S. 5

¹¹⁴ Eigendarstellung, in Anlehnung an ebd., S. 6

Die Vor- und Nachteile der Portfolioanalyse lassen sich wie folgt zusammenfassen.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Anschaulich und benutzerfreundlich • Dimensionserweiterung der Charakterisierung der Kunden aus der ABC-Analyse (u.U. noch nicht realisierte Geschäftspotentiale bei der Kundenbearbeitung) • Differenzierte Betrachtung und Beantwortung strategischer Fragestellungen • Praktische Hinweise bzgl. der Einflussnahme auf operative und strategische Maßnahmen dank plakativer Visualisierung einzelner Kundenpositionen innerhalb des Unternehmens • Erste Anhaltspunkte zur Umsetzung von Marktbearbeitungsstrategien 	<ul style="list-style-type: none"> • Multikriterielle Dimensionierung • Informationsverlust durch Reduktion auf eine bzw. zwei Bewertungsdimensionen • Abbildung nur bestimmter Merkmale der Kundenbedeutung (z.B. Kundenpotentiale oder Chancen, aber keine Beachtung der Bedrohung durch Konkurrenten) • Statisches Modell steht im Konflikt mit den dynamischen Kundenbeziehungen → mögliche Fehlinterpretation der Bedeutung von Kunden → Anwenden falscher Strategien • Keine Berücksichtigung der Neukundengewinnung; Fokus lediglich auf bestehenden Kundenstamm¹¹⁶

Tabelle 5: Vor- und Nachteile der Portfolioanalyse

Die Portfolioanalyse ist ein gutes Mittel, um bestimmte Sachverhalte anschaulich und benutzerfreundlich darzustellen. Des Weiteren liefert sie unterstützende Daten zur Beantwortung strategischer Fragestellungen des Anbieters. Eine aussagekräftige Kundenwertanalyse ist mit dieser Methode jedoch nicht realisierbar, da die Ergebnisse hier einerseits zu sehr auf lediglich zwei Dimensionen verteilt werden müssen und andererseits eine realitätsgetreue Nachstellung nicht möglich ist.¹¹⁷

¹¹⁵ Vgl. Kunschert 2009, S. 54

¹¹⁶ Vgl. ebd., S. 56

¹¹⁷ Vgl. ebd., S. 57

4.3 Scoring – Modell

Scoring-Modelle finden in der Praxis oftmals dann Anwendung, wenn bei einer Bewertung nicht nur quantitativ-monetäre Kriterien, sondern auch qualitative Aspekte berücksichtigt werden sollen.¹¹⁸ Somit wird bei diesem Modell die Wahrscheinlichkeit berechnet, mit der ein Kunde ein Produkt kauft. Über aufwändige statistische Verfahren werden die Kunden nach einem vorgegebenen Kriterienkatalog selektiert.¹¹⁹ Im Anschluss werden diese Kriterien „gemäß Erfüllungsgrad zunächst einzeln durch Vergabe von Punkten bewertet und dann zu einem eindimensionalen Ergebnis, wie dem Kundenwert, aggregiert.“¹²⁰ Mittels Multiplikation der Merkmale mit einem entsprechenden Gewichtungsfaktor kann die Relevanz der Kriterien für die Gesamtbeurteilung bestimmt werden. Daraus resultierend wird durch Addition die Gesamtpunktzahl, der sog. Score, berechnet.¹²¹ Schlussendlich bleiben diejenigen Kunden übrig, die eine hohe Kaufwahrscheinlichkeit aufweisen.¹²²

Eines der einfachsten Scoring-Modelle in der Praxis ist die RFMR-Methode. Die Kürzel RFMR stehen dabei für die folgenden drei Kriterien:

- Recency of last purchase (Zeitpunkt des letzten Kaufs)
- Frequency of last purchase (Kaufhäufigkeit)
- Monetary Ratio (Wert des Kaufs)¹²³

Abbildung neun zeigt den beispielhaften Aufbau eines RFMR-Scoring-Modells.

¹¹⁸ Vgl. Kunschert 2009, S. 49

¹¹⁹ Vgl. Gregutsch 2001, S. 105

¹²⁰ Kunschert 2009, S. 49

¹²¹ Vgl. ebd. S. 49 ff.

¹²² Vgl. Gregutsch 2001, S. 105

¹²³ Vgl. Kunschert 2009, S. 50

Kriterien	Punktbewertung					
Startwert	25 Punkte					
Letztes Kaufdatum	Bis 6 Monate +40 Punkte	Bis 9 Monate +25 Punkte	Bis 12 Monate +15 Punkte	Bis 18 Monate +5 Punkte	Bis 24 Monate -5 Punkte	Früher -15 Punkte
Kaufhäufigkeit in den letzten 18 Monaten	Zahl der Aufträge multipliziert mit dem Faktor 6					
Ø Umsatz der letzten 3 Einkäufe	Bis € 200 +5 Punkte	Bis € 400 +15 Punkte	Bis € 800 +25 Punkte	Bis € 1200 +35 Punkte	Bis € 1500 +40 Punkte	Über € 1500 +45 Punkte
Anzahl Retouren (kumuliert)	0-1 0 Punkte	2-3 -5 Punkte	4-6 -10 Punkte	7-10 -20 Punkte	11-15 -30 Punkte	Über 15 -40 Punkte
Zahl der Werbesendungen seit dem letzten Kauf	Hauptkatalog je -12 Punkte		Sonderkatalog je - 6 Punkte		Mailing je -2 Punkte	

Abbildung 9: Exemplarisches Berechnungsschema der RFMR-Methode¹²⁴

Die Vor- und Nachteile des Scoring-Modells lassen sich wie folgt zusammenfassen.

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> Einfache und gebräuchliche Methode Konsequente Ergebnisausrichtung Praxiserprobte Methode Qualitative Kundenbewertung nach überprüfbarer und wiederholbarer Methodik Möglichkeit der Integration qualitativer sowie quantitativer Merkmale <ul style="list-style-type: none"> Einfache und umfassende Berechnung des Kundenwerts minimiert das Risiko von Fehlentscheidungen 	<ul style="list-style-type: none"> Mangelnde Objektivität (Bestimmung relevanter Kriterien durch den Bewertenden) Konzentration der Werte zu einem weniger aussagekräftigen Gesamtscore (Verlust von Detailinformationen) Subjektivität beeinflusst Auswahl der Kriterien sowie deren Bewertung und den damit zusammenhängenden Gewichtungsfaktor¹²⁵

Tabelle 6: Vor- und Nachteile des Scoring-Modells

¹²⁴ Vgl. Kunschert 2009, S. 51

¹²⁵ Vgl. ebd. f.

Auf Grund der modellhaften Darstellung der Realität durch quantitative als auch qualitative Faktoren, eignen sich Scoring-Modelle in der Praxis sehr gut, um Kundenwerte zu ermitteln. Einzig die fehlenden Möglichkeiten der Visualisierung sowie die oftmals mangelnde Objektivität in (Teil-) Bereichen sind negativ anzumerken.¹²⁶

4.4 Gegenüberstellung der Methoden zur Kundenklassifizierung

Auf Grund der Unterschiede, die mit den verschiedenen Klassifizierungsansätzen einhergehen, ist es in diesem Zusammenhang notwendig, sich einen Überblick über wichtige Kennziffern ebendieser zu verschaffen.

	ABC – Analyse	Portfolio – Analyse	Scoring – Modell
Umsetzbarkeit	einfach	mittel	aufwändig ¹²⁷
Charakteristika	benutzerfreundlich, leicht anwendbar	anschaulich, benutzerfreundlich	praxiserprobt, gebräuchlich
Anwendungsfelder	z.B. Marketing, Vertrieb, Logistik (Qualitätskontrollen)	z.B. Forschung / Entwicklung	z.B. Produktion, Einkauf
Visualisierung	plakativ	plakativ	keine Visualisierungsmöglichkeiten
Klassifizierungsmöglichkeiten	grobe Kundenklassifizierung (nur A, B und C)	Zweidimensionale Klassifizierung auf Basis externer Daten (Umwelt- und Unternehmensdimension)	Klassifizierung der Kunden anhand eines vorgegebenen Kriterienkatalogs (individuelle Gewichtung einzelner Kriterien vor Berechnung des Gesamtscores möglich)

¹²⁶ Vgl. Kunschert 2009, S. 53

¹²⁷ Anmerkung: Das Scoring – Modell ist in Relation zu den beiden anderen Methoden als verhältnismäßig aufwändig zu sehen

Fokus	Fokussierung auf Bereiche mit hoher Ergebnisauswirkung zur Klassifizierung (un-) profitabler Kunden	Fokussierung auf gesamten Kundenstamm zur Bestimmung zukünftiger Strategien	Fokussierung auf gesamten Kaufprozess zur Berechnung der Kaufwahrscheinlichkeit durch die Kunden (Fokussierung auf profitabelste Kunden = Kunden, die durch ihren Score eine hohe Kaufwahrscheinlichkeit aufweisen)
Dimensionen	Eindimensionale Betrachtungsweise	Zweidimensionale Betrachtungsweise → Multikriterielle Dimensionierung / Dimensionserweiterung (z.B. um noch nicht realisierte Geschäftspotentiale im Bereich der Kundenbearbeitung)	Mehrdimensionale Betrachtungsweise → Multikriterielle Dimensionierung / Dimensionserweiterung
Ergebnis / Zusammenfassung	Klassifizierung der Kunden anhand von Umsatz- oder Gewinnbeiträgen zur Ermittlung (un-) profitabler Kunden	Betrachtung des gesamten Kundenstamms, unter Berücksichtigung der Konkurrenz, zur Ermittlung wesentlicher Produkt-Markt-Strategien für die Zukunft	Analyse der Kaufwahrscheinlichkeit eines Produkts, unter Berücksichtigung sowohl quantitativer als auch qualitativer Kriterien zur Fehlerminimierung

Tabelle 7: Gegenüberstellung der Methoden zur Kundenklassifizierung

5 Kundenzufriedenheit im CRM

Nachdem nun die verschiedenen Möglichkeiten der Kundenbindung sowie einige Methoden zur Kundenklassifizierung erläutert worden sind, wird als nächstes ein Überblick über die Kundenzufriedenheit als wichtigen Faktor zur Kundenbindung thematisiert. Des Weiteren werden in diesem Kapitel drei verschiedene Modelle vorgestellt, die zur Messung der Kundenzufriedenheit dienen und als weiterer Baustein zur Systematisierung von Kundenbeziehungen fungieren.

5.1 Relevanz der Kundenzufriedenheit für das CRM

Kundenzufriedenheit entsteht in den Köpfen der Verbraucher. Sie ist immer subjektiv und eng mit den Erwartungen der Kunden an das Erbringen einer Leistung verbunden.¹²⁸ Mittlerweile stellt sie für viele Unternehmen eine zentrale Zielsetzung dar, da mit ihrer Hilfe Kundenloyalität hervorgerufen werden kann, aus der wiederum Kundenbindung resultiert, die zu einem positiven Unternehmenserfolg beitragen soll. Die Kundenzufriedenheit erfüllt darüberhinaus weitere Aufgaben, die nachfolgend aufgeführt werden.

Kundenzufriedenheit

- erhöht die Loyalität der Kunden
- unterstützt die Optimierung von Marketingaktivitäten
- reduziert die Kundenabwanderung
- unterstützt die Preissensibilisierung der Kunden
- steigert die Profitabilität des Unternehmens¹²⁹

Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und dem Hauptziel, der Kundenbindung, lässt sich grundsätzlich in vier Phasen unterteilen.

¹²⁸ Vgl. Haedrich et al. 1998, S. 231 f.

¹²⁹ Vgl. Stock-Homburg 2003, S. 1

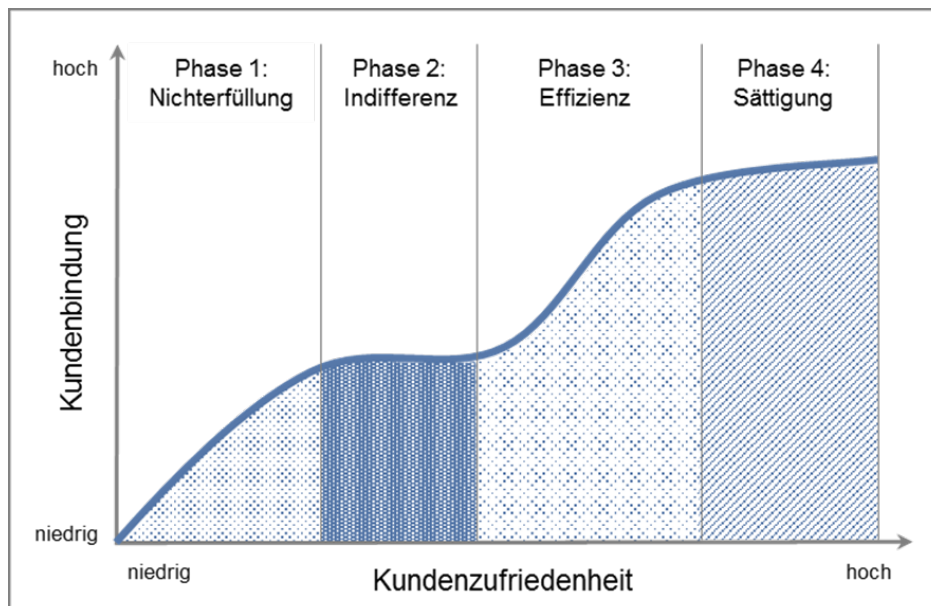


Abbildung 10: Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung¹³⁰

Nichterfüllung (Phase 1): In dieser Phase ist die Kundenbindung auf Grund der niedrigen Kundenzufriedenheit äußerst gering. Gekennzeichnet ist diese Zone durch „eine geringe Wiederkauftrate, geringes Cross-Selling, steigende Preissensibilität und eine negative Mund-zu-Mund-Propaganda.“¹³¹

Indifferenz (Phase 2): In der Indifferenzphase werden die Bemühungen des Unternehmens, die Kundenbindung zu erhöhen, nicht belohnt. Veränderungen des Kundenverhaltens werden hier lediglich marginal erreicht.

Effizienz (Phase 3): Auf das Überwinden der zweiten Zone folgt eine Phase hoher Effizienz. Dabei führt eine steigende Kundenzufriedenheit zu einer überproportional zunehmenden Kundenbindung. Maßnahmen, die ein Unternehmen im Zuge dieser Zone einleitet, sind besonders effizient. Die negativen Kennzeichen aus der ersten Phase treten hier nun positiv zum Vorschein. So führt die Effizienzphase zu einer steigenden Wiederkauftrate, zunehmendem Cross-Selling, sinkender Preissensibilität auf Kunden-seite sowie zu einer positiven Mund-zu-Mund-Propaganda. Darüber hinaus treten jedoch bereits erste Sättigungserscheinungen auf.

¹³⁰ Eigendarstellung, in Anlehnung an Arens 2004, S. 51

¹³¹ ebd., S. 52

Sättigung (Phase 4): Auf Grund ihrer starken Ausprägung, ist in der Sättigungsphase eine Steigerung der Kundenzufriedenheit kaum noch möglich. Da die Kundenbindung ebenso hoch ist, ist auch sie nicht weiter intensivierbar. Maßnahmen der Unternehmen sind in dieser Zone überflüssig, da sowohl die Kundenzufriedenheit als auch die Kundenbindung sehr stark ausgeprägt ist. Oftmals wird dieser Bereich als Overservicing bezeichnet, da der Kundenwert in dieser Phase durch steigende Kosten vernichtet werden kann.¹³²

Die Kundenzufriedenheit dient nicht als wirkliches Unternehmensziel, sondern stellt lediglich ein Mittel zum Zweck dar, mit dessen Hilfe die Kunden an das Unternehmen gebunden werden sollen. Loyale Kundenbeziehungen können also nur entstehen, wenn die Kunden mit dem Unternehmen und dessen Leistungen zufrieden sind. Kundenzufriedenheit ist somit ein wichtiger Eckpfeiler, der zum langfristigen Unternehmenserfolg beiträgt. Darüber hinaus ist sie ein eminenter Bestandteil für die Kundenbindung und das Customer Relationship Management. Aus diesem Grund haben in den vergangenen Jahren diverse Unternehmen beträchtliche Ressourcen in die Messung und Auswertung der Kundenzufriedenheit investiert, um Strategien für eine Steigerung ebendieser zu entwickeln. In der Folge werden drei unterschiedliche Modelle näher beschrieben, die hier ansetzen und zur Messung der Kundenzufriedenheit dienen.

5.2 Confirmation / Disconfirmation – Paradigma

In der Wissenschaft hat sich der Ansatz des C/D-Paradigmas (Confirmation / Disconfirmation) weitestgehend etabliert. In der Literatur wird es des Öfteren als eine Art Basiskonzept zur Erklärung von Kundenzufriedenheit bezeichnet. Es dient als Grundmodell bzw. als integrativer Rahmen, in dem weitere, ähnliche Konzepte eingeordnet werden können.¹³³ Kernaussage des C/D-Paradigmas ist, dass „bei der Inanspruchnahme einer Leistung, ein psychologischer Soll-Ist Vergleich stattfindet.“¹³⁴ Kundenzufriedenheit entsteht folglich aus einem Vergleich der wahrgenommenen Produktleistung (Ist-Komponente) mit einer bestimmten Erwartungshaltung des Kunden

¹³² Vgl. Arens 2004, S. 52

¹³³ Vgl. Falk 2007, S. 37

¹³⁴ Bauer 2008, S. 14

(Soll-Komponente). Aus diesem Vergleichsprozess resultiert Zufriedenheit oder Unzufriedenheit.¹³⁵

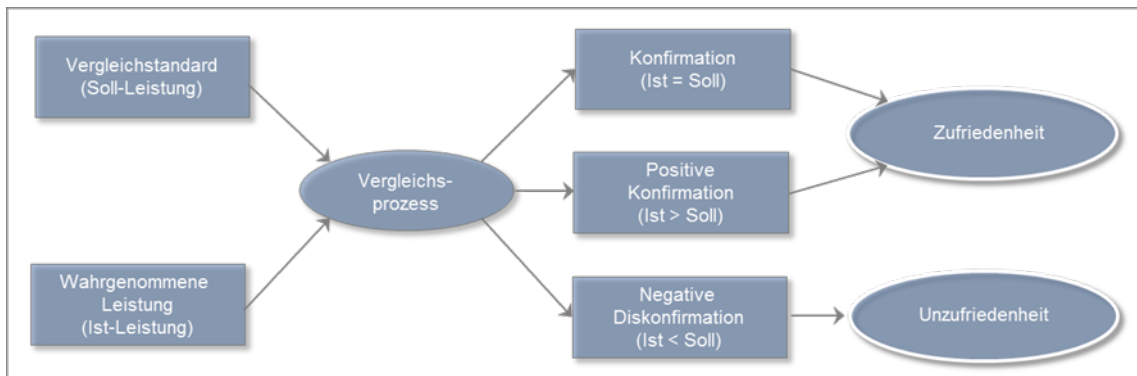


Abbildung 11: Confirmation / Disconfirmation Paradigma¹³⁶

Wurde die Erwartung des Kunden hinsichtlich des Produkts oder der Dienstleistung bestätigt (Konfirmation), so entsteht Zufriedenheit. Übertrifft das Produkt die Erwartungen des Kunden oder entspricht es nicht exakt der erwarteten Ist-Leistung, entsteht, je nach Situation, positive oder negative Diskonfirmation. Positive Diskonfirmation erzeugt eine hohe Zufriedenheit, wohingegen negative Diskonfirmation eine hohe Unzufriedenheit mit sich führt. Die tatsächlich wahrgenommene Ist-Leistung kann dabei je nach Kunde grundlegend subjektiv variieren.¹³⁷

5.3 GAP – Modell

Das von Parasuramann / Zeithaml / Berry entwickelte GAP-Modell ist ein branchenunabhängiges Modell der Dienstleistungsqualität. Das Modell beschreibt fünf sog. GAPs, deren Abbau zu einer Optimierung der Dienstleistungsqualität führen soll.¹³⁸ Im Fokus steht dabei die fünfte GAP, „die die Diskrepanz zwischen den Erwartungen der Kunden und der wahrgenommenen Dienstleistungsqualität abbildet.“¹³⁹ Determinanten, denen dieses Modell zugrunde liegt, sind u.a. individuelle Bedürfnisse, vergangene Erfahrungen sowie die Mund-zu-Mund-Kommunikation mit anderen Marktakteuren.¹⁴⁰ GAPs

¹³⁵ Vgl. Bauer 2008, S. 14

¹³⁶ Eigendarstellung, in Anlehnung an Homburg et al. 1999, o.S.

¹³⁷ Vgl. Schürle 2014, S. 27

¹³⁸ Vgl. Reppenhausen 2010, S. 26

¹³⁹ ebd.

¹⁴⁰ Vgl. Jacob 2009, S. 51

geben hier mögliche Umstände wider, unter denen eine negative Konfirmation zu erwarten ist. Des Weiteren werden eventuelle Fehlerquellen aufgezeigt.¹⁴¹

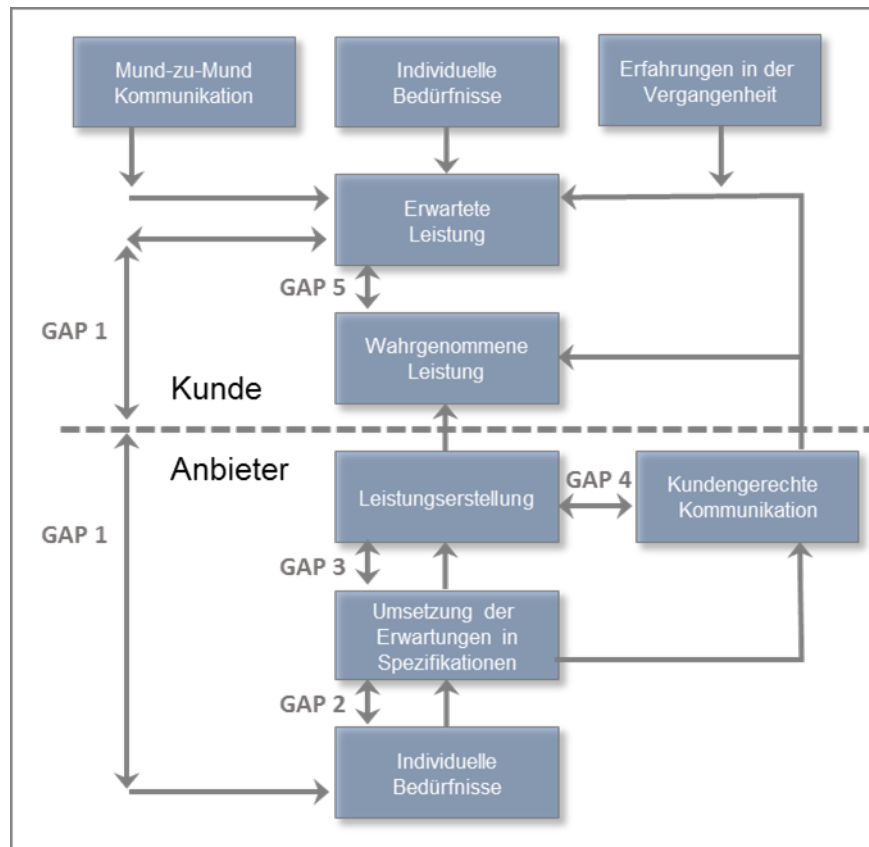


Abbildung 12: GAP-Modell der Kundenzufriedenheit¹⁴²

Das GAP-Modell ist durch eine Zweiteilung zwischen Dienstleistungsanbieter und -nachfrager gekennzeichnet. GAP eins bis vier zeigt die verschiedenen Interaktionsbeziehungen zwischen den beiden Parteien sowie potentielle Konfliktbereiche. Diese vier GAPs befinden sich auf der Anbieterseite. GAP fünf resultiert aus ebendiesen und repräsentiert den Bewertungsprozess des Kunden. Es stellt damit die Qualität der Dienstleistung oder des Produkts dar.¹⁴³

- GAP 1: Defizite bei der Erfassung von Kundenerwartungen (z.B. durch falsch durchgeführte Marktforschung, mangelnde Sensibilität im Kundenkontakt)

¹⁴¹ Vgl. Schürle 2014, S. 27 f.

¹⁴² Vgl. Kuss/Kleinaltenkamp 2011, S. 96

¹⁴³ Vgl. Dürk 2011, S. 17

- GAP 2: Eventuell fehlerhafte Wahrnehmung und Umsetzung der Kundenspezifikationen (z.B. durch mangelhafte interne Kommunikation)
- GAP 3: Fokussierung auf die mangelnde Umsetzung von Spezifikationen im Bezug auf die tatsächlich erstellte Leistung
- GAP 4: Diskrepanz zwischen der dem Kunden kommunizierten Leistung und der tatsächlich erbrachten Leistung
- GAP 5: Bewertungsprozess des Kunden als Resultat aller vorausgegangener Gaps¹⁴⁴

Vorteile des GAP-Modells sind zum einen die höhere Detaillierung und zum anderen der praktische Managementnutzen. Dadurch wird eine bessere Beurteilung der Kundenzufriedenheit möglich und es werden Rückschlüsse zugelassen, welche Bereiche und Geschäftsfelder eines Unternehmens einer genaueren Analyse bedürfen.¹⁴⁵ Somit werden gegebenenfalls Optimierungspotentiale aufgezeigt.

5.4 Kano – Modell

Bei dem in Abschnitt 5.2 vorgestellten C/D-Paradigma handelt es sich um ein eindimensionales Konstrukt. Im Zentrum steht dabei lediglich ein einzelner Vergleichsprozess. Zur Erforschung der verschiedenen Kundenanforderungen und zur Differenzierung ebendieser, dienen die Mehr-Faktoren-Modelle.¹⁴⁶ Zur Lösung dieses Komplexitätsproblems hat sich in der Literatur vor allem das Kano-Modell etabliert. Mit dessen Hilfe lassen sich unterschiedliche Kundensegmente, unter Berücksichtigung diverser Kundenanforderungen bzgl. der Produkt- oder Dienstleistung, betrachten.¹⁴⁷

Wie in Abbildung 13 dargestellt, werden in diesem Modell drei Anforderungsarten unterschieden: Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen.¹⁴⁸

¹⁴⁴ Vgl. Schürle 2014, S. 28 f.

¹⁴⁵ Vgl. ebd., S. 29

¹⁴⁶ Vgl. Jacob 2009, S. 52

¹⁴⁷ Vgl. Schürle 2014, S. 29

¹⁴⁸ Vgl. Schwarze 2003, S. 128

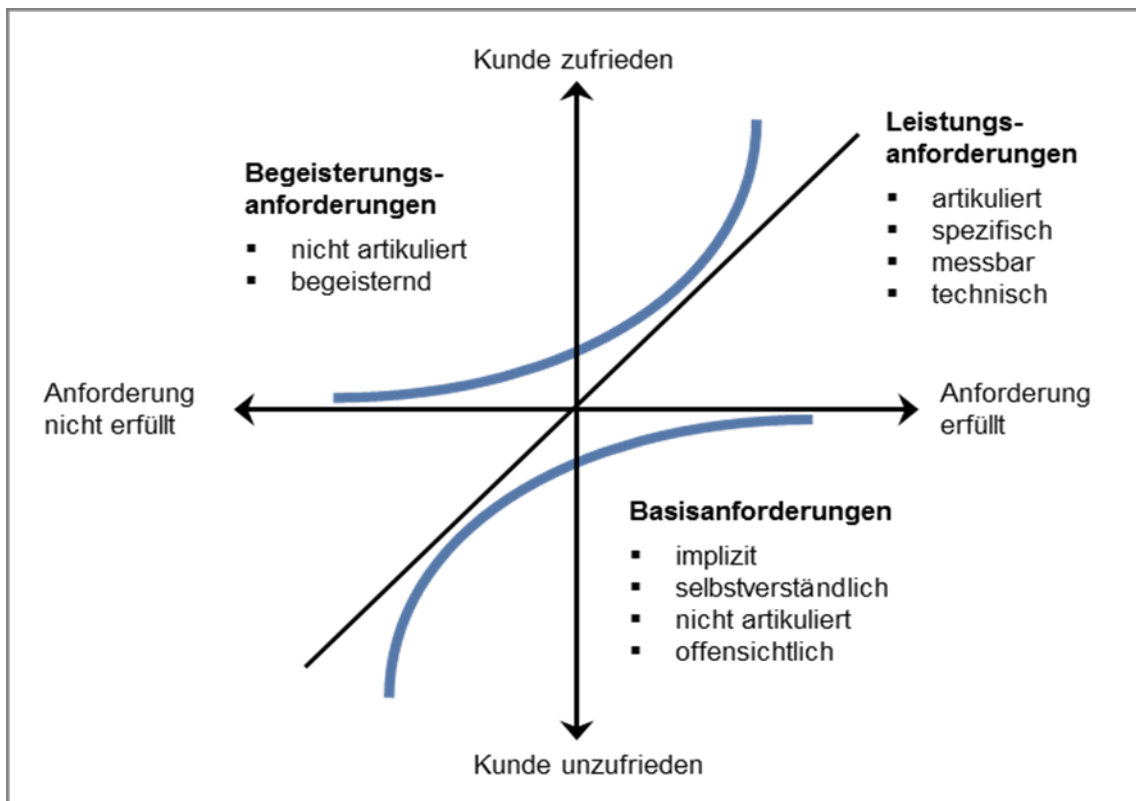


Abbildung 13: Kano-Modell der Kundenzufriedenheit¹⁴⁹

Basisanforderungen: Dies sind Faktoren, die von den Kunden erwartet bzw. vorausgesetzt werden. Solange sie erfüllt werden, werden sie von den Kunden kaum wahrgenommen. Selbst bei einem sehr hohen Erfüllungsgrad leisten sie keinen großen Beitrag bei der Erfüllung der Kundenzufriedenheit. Ihr Nichterfüllen oder ihre mangelhafte Ausführung, führen hingegen zu einer starken Unzufriedenheit auf Kundenseite. Sie werden als selbstverständlich angesehen und sind die Mindestanforderungen, die ein Produkt erfüllen muss. Dabei handelt es sich oftmals um die Kernleistungen eines Produkts oder einer Dienstleistung.¹⁵⁰ Als Beispiel fungiert hier das Gurtsystem eines Automobils.

Leistungsanforderungen: Leistungsattribute sind dadurch gekennzeichnet, dass sich die Kundenzufriedenheit mit einem Produkt proportional zum Grad seiner Erfüllung verhält.¹⁵¹

¹⁴⁹ Vgl. Bailom et al. 1996, S. 118

¹⁵⁰ Vgl. Bauernberger 2014, S. 56 f.

¹⁵¹ Vgl. Marx 2014, S. 14



Abbildung 14: Eindimensionales Verständnis im Bereich der Leistungsanforderungen

Die Leistungsanforderungen werden vom Kunden erwartet und verlangt. Abhängig vom jeweiligen Erfüllungsgrad können sie Zufriedenheit oder Unzufriedenheit bewirken. Beispielhaft zu nennen ist hier ein Automobil, das über einen Allradantrieb verfügt oder ein High-End Stereosystem besitzt.

Begeisterungsanforderungen: Hierbei handelt es sich um Produktattribute, die beim Vorhandensein zu Begeisterung und Zufriedenheit bei den Kunden führen. Falls diese Faktoren nicht oder nicht in ausreichendem Maße vorhanden sind, führt dies weder zu Zufriedenheit noch zu Unzufriedenheit. Die Erwartungen werden durch die Begeisterungsattribute übertroffen, wodurch der wahrgenommene Produktnutzen erhöht wird.¹⁵² Als Beispiel dient hier der schlüssellose Zugang zum Öffnen der Autotüren.

Das Kano-Modell zeigt damit auf, dass Zufriedenheit über drei Leistungsfaktoren abgedeckt werden muss. Es müssen, neben aktuellen Kundenwünschen, auch potentielle Erwartungen und Bedürfnisse erkannt und umgesetzt werden. Basisfaktoren allein können nur zum Status der Unzufriedenheit führen. Erst durch das Anbieten von Leistungs- bzw. Begeisterungsattributen, kann es zu einer Erfüllung oder gar sogar zu einem Übertreffen der Kundenerwartungen kommen. Daraus resultiert in der Folge Kundenzufriedenheit.¹⁵³ Der gezielte Einsatz von Begeisterungsfaktoren kann dem Unternehmen darüber hinaus zu einem Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen verhelfen. Solche Eigenschaften bieten nämlich die Möglichkeit, um sich von der breiten Masse homogener Angebote zu differenzieren.¹⁵⁴

¹⁵² Vgl. Bauernberger 2014, S. 57

¹⁵³ Vgl. ebd., S. 58

¹⁵⁴ Vgl. Schürle 2014, S. 30

6 Best Practice Beispiele

CRM wird bereits in vielen Branchen, wie z.B. in der Industrie, in den Medien oder im Handel, intensiv genutzt. Gesättigte Märkte, sich schnell verändernde Kundenwünsche, Kostendruck oder der zunehmende internationale Wettbewerb sind nur ein paar der aktuell herrschenden Probleme der Unternehmen. Es wird zunehmend schwieriger, Produkte zu verkaufen. Marketing und Vertrieb sind deshalb mehr gefordert denn je, da sie den speziellen Mehrwert und die persönliche Bedeutung eines Produkts für die Kunden ermitteln müssen. Hierfür sind jedoch individuelle Kundenbeziehungen nötig, aus denen wichtige Informationen über den Kunden gewonnen werden können.

Das Produkt selbst entscheidet heutzutage nur noch bedingt über den Kaufimpuls und die Entscheidung, Waren von einem bestimmten Unternehmen zu erwerben. Vielmehr liegt der Fokus inzwischen auf dem Verlangen der Kunden, individuelle Angebote zu erhalten, die auf ihre speziellen Bedürfnisse und Wünsche abgestimmt sind. Diese Entwicklungen sind mittlerweile in nahezu allen Branchen zu erkennen. So bieten viele Automobilhersteller, wie z.B. BMW oder Porsche, ihren Kunden die Möglichkeit an, sich über das Internet ein vollkommen individuelles Fahrzeug mit Hilfe eines Auto-Konfigurators zu erstellen.¹⁵⁵ Das Spektrum reicht dabei von generellen Komponenten, wie z.B. der Karosseriefarbe oder dem Material der Sitze, bis hin zu höchst individuellen Angeboten, wie z.B. Gravuren oder Stickereien (z.B. BMW Individual).

Zum Abschluss sollen drei praktische Beispiele den Nutzen und die Möglichkeit eines CRM-Systems für die Kundenbeziehungen verdeutlichen.

6.1 TRUCKTEC parts and more

Gesättigte Märkte, Wirtschafts- und Finanzkrisen sowie politische Krisen sind alles Faktoren, die sich negativ auf den deutschen Exportmarkt auswirken. Insbesondere die Automobilbranche ist durch Faktoren wie die hohe Wettbewerbsintensität oder Kostendruck geprägt. Dies gilt auch für die TRUCKTEC Automotive GmbH, die als familiengeführtes Unternehmen unter Absatzproblemen im Automotive-Aftermarket leidet.

Um diesem Problem entgegenzuwirken, entwickelte die TRUCKTEC Automotive GmbH 2014 ein eigenes individuelles B2B-Kundenbindungsprogramm. Die primäre Zielgruppe besteht in diesem Zusammenhang aus Bestandskunden. Des Weiteren

¹⁵⁵ Vgl. Rapp 2005, S. 58 ff.

richtet es sich an die Neukundengewinnung sowie die Reaktivierung alter Kunden. Betitelt wurde dieses Programm als „TRUCKTEC parts and more.“ Dabei handelt es sich um eine Kombination aus Elementen des „Payback-Prämiensystems“, das in Kapitel 6.3 vorgestellt wird, sowie des „Miles-and-more“ Vielfliegerprogramms. Die Kunden erhalten für ihren Einkauf bei der TRUCKTEC Automotive GmbH Punkte, die sie für verschiedene hochwertige Prämien eintauschen können. Sie sollen somit für ihren Einkauf belohnt werden.

Das Ziel dieses Programms ist es, die Beziehungen zu den Kunden nachhaltig zu verbessern und sie an das Unternehmen zu binden. Daraus resultierend, soll der Umsatz und die Kundenzufriedenheit gesteigert werden, sodass sich die TRUCKTEC Automotive GmbH fest im Automobilmarkt positionieren kann.¹⁵⁶

6.2 BMW Homepage

Ein weiteres Best Practice Beispiel lässt sich ebenfalls in der Automobilbranche finden. Die Homepage von BMW ist eine interaktive Webseite, die ihren Nutzern eine Vielzahl von Möglichkeiten bietet. So können die Anwender, wie in Abbildung 15 dargestellt, individuelle Fahrzeuge konfigurieren und für einen wiederholten Besuch auf der Webseite abspeichern. Wichtige Fakten, wie z.B. Preise, werden sofort angezeigt und ermittelt. Weiterhin können Nutzer über diese Plattform Infomaterial zu einzelnen Modellen anfordern oder direkt eine Testfahrt beim örtlichen Vertragshändler vereinbaren. Des Weiteren verfügt der Webaufttritt von BMW über eine Call-Back Funktion. Die Anwender können hier einen Termin zu einem Telefongespräch mit einem BMW Mitarbeiter aus dem Kundencenter vereinbaren, der ihre spezifischen Fragen zu einem Wunschtermin beantwortet.

Es lässt sich konstituieren, dass die Internetplattform von BMW dem Nutzer einen großen Mehrwert bietet. Durch die Angabe von Präferenzen zum gewünschten Modell ergeben sich Möglichkeiten der Individualisierung sowie der Personalisierung. Diese gehen jedoch ausschließlich vom Nutzer aus. Dadurch ist es jedem Nutzer, der gerne anonym bleiben möchte, möglich, sein individuelles Wunschauto zu konfigurieren und wichtige Informationen wie Preise, Bestelldaten etc. zu erhalten ohne private Informationen über sich preisgeben zu müssen. Dies unterstreicht den hohen Convenience

¹⁵⁶ Vgl. Limburg 2015, S. 16 f.

Charakter des Web-Tools.¹⁵⁷ Analog aufgebaute Plattformen bieten auch Mitbewerber wie Audi, Porsche oder Mercedes ihren Kunden an.

BMW 316i Limousine

- > 360° Ansicht
- > Motoren
- > Lines
- > Exterieur
- > Interieur
- > Pakete & Editionen
- > Sonderausstattungen
- > Finanzieren & Versichern
- > Meine Konfiguration

18 Motorisierungen

Auf Basis Ihrer Auswahl. ⓘ

Liste filtern nach: Alle, Antrieb, Getriebe

Liste ordnen nach: Motorisierungen

Benzin	Gesamtrate pro Monat	Listenpreis [2]
BMW 316i Limousine		
<input checked="" type="radio"/> Manuell	287,61 € ⓘ	29.650,00 €
Benzin 100 kW [136 PS] 6,0 - 5,8 l/100km [1]	BMW Leasing	
CO2-Emission 140,0 - 134,0 g/km [1]		
<input type="radio"/> Automatic Getriebe Steptronic	308,47 € ⓘ	31.800,00 €
Benzin 100 kW [136 PS] 6,0 - 5,8 l/100km [1]	BMW Leasing	
CO2-Emission 140,0 - 134,0 g/km [1]		

Meine Konfiguration: mein.bmw.de/x3v3k9r9

BMW Leasing 287,61 € pro Monat ⓘ Gesamtpreis 29.650,00 € ⓘ

BMW Partner finden | Infomaterial bestellen | Probefahrt vereinbaren | Angebot anfordern | Meine Konfigurationen | Konfiguration speichern

Abbildung 15: BMW Online-Konfigurator¹⁵⁸

6.3 Payback – Bonusprogramm

Als letztes Best Practice Beispiel wird das Payback-Bonusprogramm der Management Holding Loyalty Partner GmbH vorgestellt. Dabei handelt es sich um ein nicht unternehmensgebundenes Bonusprogramm, bei dem sich Firmen unterschiedlicher Branchen partnerschaftlich zusammengeschlossen haben. Seit dem Programmstart im Jahr 2000 (Deutschland) hat sich Payback mit mehr als 25 Mio. Karten und über 620 Partnern zu einem der größten Partnerprogramme in Europa entwickelt.¹⁵⁹ Auf Grund der Neuartigkeit sowie den daraus möglichen Erfolgskennziffern, wird das Programm auch als „Pionier im Multipartnerprogrammbereich“¹⁶⁰ betitelt.

Interessenten erhalten die Payback-Kundenkarten kostenlos über einen der zahlreichen Partner. Auf Grund des breiten Spektrums an Partnerunternehmen sowie der hohen Einsetzbarkeit im Alltag erfreut sich das Programm großer Beliebtheit. Über Payback ist es den Unternehmen möglich, ihre gesamten CRM-Aktivitäten sowie das Direktmarketing effizienter zu gestalten. Zudem wird die Neukundenakquisition erleich-

¹⁵⁷ Vgl. Keuper 2003, S. 264

¹⁵⁸ BMW AG, www.bmw.de, Zugriff v. 27.04.15

¹⁵⁹ Vgl. Management Holding Loyalty Partner GmbH, www.payback.net/de, Zugriff v. 27.04.15

¹⁶⁰ Georgi/Hadwich 2010, S. 19

tert, da die Unternehmen, auf Grund der hohen Kundendichte, auf die Stamm- und Bestandskundendaten der Partner zurückgreifen können.

Derartige Bonussysteme führen i.d.R. drei Vorteile mit sich. Durch die verschiedenen Partner lassen sich auf Unternehmensseite immense Kostendegressionseffekte beim Aufbau und der Durchführung des Programms erzielen. Auf der Kundenseite ergibt sich zudem die Möglichkeit der Inanspruchnahme und zusätzlichen Nutzung weiterer Serviceleistungen, z.B. in Form von Service- oder Beratungsgesprächen. Der entscheidende Vorteil liegt jedoch darin, dass die Kunden beim Payback System – entgegen unternehmensgebundenen Bonusprogrammen – schneller ihre Bonuspunkte sammeln können und ihre Prämien und Gutscheine / Coupons zeitnah erhalten.

Dabei wird deutlich, dass Faktoren wie die vereinfachte Zugänglichkeit, das breite Prämienspektrum sowie der symbolische Leistungsverbund etablierter Marken die Wahrscheinlichkeit der Neukundengewinnung erhöhen.¹⁶¹

¹⁶¹ Vgl. Georgi/Hadwich 2010, S. 19

7 Schlussbetrachtung

7.1 Fazit

Das Sprichwort „Der Kunde ist König“ gilt für das Customer Relationship Management mehr denn je. Unternehmen, die erfolgreich sein wollen, sind von ihren Kunden abhängig. Somit ist es äußerst wichtig, eine Beziehung zum Kunden aufzubauen, diese zu intensivieren und zu pflegen. Hierfür ist es essentiell, die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden zu kennen und möglichst viele Informationen über sie zu sammeln.¹⁶² Die alleinige Fokussierung auf die Systematisierung und Steuerung von Kundenbeziehungen reicht dabei jedoch nicht aus. Das CRM-System strebt nicht länger das Erreichen einzelner Erfolgspositionen an, sondern vielmehr „die Erzielung von mehrdimensionalen Wettbewerbsvorteilen.“¹⁶³ Zur Erreichung dieser Vorteile ist eine Abkehr von der Umsetzung von Einzelansätzen zwingend notwendig. Nicht einzelne Transaktionen, sondern die Beziehungen zu den Kunden, sollten dabei im Fokus der Marketingaktivitäten stehen.¹⁶⁴ CRM kann in diesem Zusammenhang dabei helfen, langfristige Kundenbeziehungen zu etablieren, was wiederum Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz mit sich führt. Mit Hilfe der sich stetig weiterentwickelnden Technologien ist eine abteilungsübergreifende und zielgruppenspezifische Bearbeitung der Kundensegmente möglich.¹⁶⁵ Ein Missverständnis, das in diesem Zusammenhang weiterhin existiert, ist, dass sich die Wettbewerbssituation eines Unternehmens nicht allein durch die Einführung eines technischen CRM-Systems verbessert. Die stringente Umsetzung auf allen Ebenen entscheidet, ob ein Unternehmen floriert oder vom Markt verschwindet.¹⁶⁶ Im Zentrum steht ganz allgemein das Zugehen auf den Kunden, unabhängig davon, ob dieser Impuls vom Unternehmen oder dem Kunden selbst ausgeht. Die Bedürfnisse und Wünsche des Kunden sind die bestimmenden Determinanten. Diese Anliegen sind der Schlüssel zur Systematisierung der Kundenbeziehungen. Sie bildet wiederum die Basis zur Automatisierung ebenjener Beziehungen.

Die Einführung eines CRM-Systems bedarf somit immer verschiedener Schritte, die unternehmensspezifisch und individuell umzusetzen sind. Dabei geht es in erster Linie darum, die profitabelsten Kunden zu identifizieren. Anschließend soll über positive

¹⁶² Vgl. Janko/Hahsler 2007, S. 91

¹⁶³ Georgi/Hadwich 2010, S. 22

¹⁶⁴ Vgl. ebd.

¹⁶⁵ Vgl. Förster/Kreuz 2006, S. 118

¹⁶⁶ Vgl. Pufahl et al. 2010, S. 251

Kundenerfahrungen eine Bindung zum Unternehmen bzw. zum Produkt aufgebaut werden. In der Folge soll aus dieser Zufriedenheit Loyalität resultieren, sodass die Kunden die Marke bzw. das Produkt als Botschafter repräsentieren.

Eine generelle Lösung zur Systematisierung von Kundenbeziehungen existiert nicht. Faktoren wie die Unternehmensgröße, die Branche, die stetig variierenden Kundenwünsche oder das Budget sind nur ein paar der Kriterien, die eine Umsetzung in der Praxis beeinflussen. Deshalb muss sich jedes Unternehmen diesem Thema individuell und ganzheitlich widmen, um optimale Erfolge zu erzielen und langfristige, loyale Kundenbeziehungen zu führen.

7.2 Ausblick

In der vorliegenden Arbeit konnten nicht alle Gesichtspunkte eines CRM-Systems beleuchtet werden, die zu einer Systematisierung der Kundenbeziehungen beitragen können. Jedoch funktioniert heutzutage kein Unternehmen mehr ohne ein effizientes Marketingsystem. Dabei richtet sich der Fokus mehr und mehr auf die Kunden. Auch wenn die Entwicklungen in Richtung CRM in Deutschland langsamer verlaufen als in vielen anderen Ländern, ist bereits ein Wandel, weg von alten Strukturen, zu erkennen. Das oberste Ziel liegt weiterhin in der Optimierung und Integration langfristiger Kundenbeziehungen, sodass eine Bindung an das Unternehmen resultiert. Durch Marktanalysen, Fortschritte in der Softwareentwicklung sowie fundierte Studien steht einer stetigen Optimierung und Weiterentwicklung dieser Beziehungen jedoch nichts mehr im Weg.

Es handelt sich demnach um keinen Trendbegriff im Bezug auf das Kundenbeziehungsmanagement. Das CRM stellt die tatsächliche Zukunft des Marketings dar. Das Sichern von Wettbewerbsvorteilen oder die Effizienz- und Gewinnsteigerung sind nur ein paar der Vorteile, die mit einer Einführung einhergehen können. Des Weiteren bestehen nach wie vor immense Entwicklungspotentiale für den Markt, ebenso wie für die IT-Branche. Mit einer stringenten Umsetzung auf allen Ebenen, ist das Ziel einer strukturierten Systematisierung der Kundenbeziehungen für jedes Unternehmen realisierbar und überaus erfolgsversprechend.

Quellenverzeichnis

1) Bücher

BAUERNBERGER Martin: Die Messung der PatientInnenzufriedenheit. Das Kano-Modell in der Hautarztpraxis. 1. Aufl. Hamburg 2014.

BECKER Jochen: Marketing-Konzeption: Grundlagen des zielstrategischen und operativen Marketing-Managements. 10. Aufl. München 2012.

BRUHN Manfred: Kundenorientierung. Baustein für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM). 4. Aufl. München 2011.

BRUHN Manfred / HOMBURG Christian: Handbuch Kundenbindungsmanagement: Strategien und Instrumente für ein erfolgreiches CRM. 5. Aufl. Wiesbaden 2003.

DALLMER Heinz: Das Handbuch Direct Marketing & More. 8. Aufl. Berlin 2002.

DOLD Thomas / HOFFMANN Bernd / NEUMANN Jörg: Marketingkampagnen effizient managen. Methoden und Systeme. Effizienz durch IT-Unterstützung. Integration in das operative CRM. 1. Aufl. Berlin 2004.

FÖRSTER Anja / KREUZ Peter: Marketing-Trends. 2. Aufl. Wiesbaden 2006.

GABRIEL Roland / GLUCHOWSKI Peter / PASTWA Alexander: Datawarehouse & Data Mining. 1. Aufl. Witten 2009.

GEORGI Dominik / HADWICH Karsten (Hrsg.): Management von Kundenbeziehungen. Perspektiven – Analysen – Strategien – Instrumente. 1. Aufl. Wiesbaden 2010.

HAEDRICH Günther / KASPAR Claude / KLEMM Kristiane / KREILKAMP Edgar (Hrsg.): Tourismus-Management. 3. Aufl. Berlin 1998.

HEIDENSTECKER Fabian: Mobile CRM – Nutzung mobiler Technologien im Customer Relationship Management. 1. Aufl. Hamburg 2014.

HINTERHUBER Hans H. / MATZLER Kurt (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung. 4. Aufl. Berlin 2004.

HIPPNER Hajo / WILDE Klaus D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM. Konzepte und Gestaltung. 2. Aufl. Berlin 2007.

HOFBAUER Günter / SCHÖPFEL Barbara: Professionelles Kundenmanagement. Ganzheitliches CRM und seine Rahmenbedingungen. 1. Aufl. Erlangen 2015.

HOLLAND Heinrich: CRM erfolgreich einsetzen. Warum CRM-Projekte scheitern und wie sie erfolgreich werden. 1. Aufl. Göttingen 2004.

HOLLAND Heinrich / HULDI Christian / KUHFUß Holger / NITSCHKE Martin: CRM im Direktmarketing: Kunden gewinnen durch interaktive Prozesse. 1. Aufl. Berlin 2001.

JACOB Frank: Marketing: eine Einführung für das Masterstudium. Herausgegeben von DILLER Hermann / KÖHLER Richard. 1. Aufl. Stuttgart 2008.

KAUMANN Ralf: eCRM – Kundenbindung im Internet durch den Einsatz von Empfehlungssystemen. Analyse der kundenseitigen Wirkungen von Personalisierungsmethoden anhand des von Amazon eingesetzten Empfehlungssystems. 1. Aufl. Hamburg 2014.

KEUPER Frank (Hrsg.): E-Business, M-Business und T-Business. Digitale Erlebniswelten aus Sicht von Consulting-Unternehmen. 1. Aufl. Berlin 2003.

KROEBER-RIEL Werner / GRÖPPEL-KLEIN Andrea: Konsumentenverhalten. 10. Aufl. München 2013.

KUSS Alfred / KLEINALTENKAMP Michael: Marketing-Einführung: Grundlagen – Überblick – Beispiele. 5. Aufl. Wiesbaden 2011.

LÜDTKE Stephan R.: Kundenbindung im Ethnomarketing der Stromversorger. Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Berliner Deutschtürken. 1. Aufl. Köln 2009.

MARX Dominic: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. Ein Modell zur Analyse von Kundenwünschen in der Praxis. 1. Aufl. Hamburg 2014.

PEPELS Werner: Bedienungsanleitungen als Marketinginstrument. Von der Technischen Dokumentation zum Imageträger. 1. Aufl. Renningen 2002.

PUFAHL Mario / EHRENSPERGER Lukas / STEHLING Peer: Oracle CRM – Best Practices. Wie Sie CRM nutzen, um Kunden zu gewinnen, zu binden und Beziehungen auszubauen. 1. Aufl. Berlin 2010.

RAPP Reinhold: Customer Relationship Management. Das Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehungen. 3. Aufl. Frankfurt am Main 2005.

SCHÄFER Dirk (Ed.): Product Development in the Socio-sphere. Game Changing Paradigms for 21st Century Breakthrough Product Development and Innovation. 1. Aufl. Berlin 2014.

STADELMANN Martin / WOLTER Sven / TORNCZAK Torsten / REINECKE Sven: Customer Relationship Management. Neue CRM-Best-Practice-Fallstudien und -Konzepte zu Prozessen, Organisation, Mitarbeiterführung und Technologie. 1. Aufl. Zürich 2003.

UEBEL Matthias / HELMKE Stefan / DANGELMAIER Wilhelm (Hrsg.): Effektives Customer Relationship Management. Instrumente – Einführungskonzepte – Organisation. 5. Aufl. Berlin 2004.

2) Hochschulschriften

ARENS Thomas: Methodische Auswahl von CRM Software. Ein Referenz-Vorgehensmodell zur methodengestützten Beurteilung und Auswahl von Customer Relationship Management Informationssystemen. Herausgegeben von BIETHAHN Jörg / SCHUMANN Matthias (Bd. 46). 1. Aufl. Göttingen 2004.

BAUER Veronika: Kundenzufriedenheit erfassen – Konzept zur Messung von Kundenzufriedenheit: am Fallbeispiel der Therme Meran AG. 1. Aufl. München 2008.

DITTRICH Matthias: Customer Relationship Management (CRM) – Grundlagen, Systeme und Anwendungsgebiete. 1. Aufl. München 2007.

DÜRK Maike: Das GAP-Modell zur Identifikation von Ursachen für Qualitätsmängel: Einsatz und Weiterentwicklungen. 1. Aufl. Hamburg 2011.

EBERLING Gunter: Kundenwertmanagement. Konzept zur wertorientierten Analyse und Gestaltung von Kundenbeziehungen. 1. Aufl. Berlin 2002.

EBNER Harald: Kundenbindung durch Eventmarketing. Einführung und Kritik. 1. Aufl. Hamburg 2014.

FALK Tomas: Elektronische Dienstleistungsqualität. Konzeption, Messung und Identifikation asymmetrischer Effekte auf die Kundenzufriedenheit. Herausgegeben von BAUER Hans H. / HOMBURG Christian / KUESTER Sabine. 1. Aufl. Wiesbaden 2007.

FAUSEL Cornelia: Kundenbindung durch multimediale Kommunikationsinstrumente. 1. Aufl. Hamburg 2001.

GOEKEN Matthias: Entwicklung von Data-Warehouse-Systemen. Anforderungsmanagement, Modellierung, Implementierung. 1. Aufl. Wiesbaden 2007.

GREGUTSCH Martina: Relationship Marketing. Ein Ansatz zur Erzielung dauerhafter Kundenloyalität. 1. Aufl. Hamburg 2001.

HOLZMANN Frank: Ein Überblick über das Konzept des Customer Relationship Management. 1. Aufl. München 2005.

JANTZEN Mandy: Portfolio-Analysen. Marktanteils-Marktwachstums-Portfolio und Marktattraktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio. 1. Aufl. München 2010.

KLAUS Christoph: Kundenbindung durch das Internet. 1. Aufl. Hamburg 2000.

KOCH Markus: Kundenbindung und Neukundengewinnung durch One-to-One-Marketing im Rahmen des electronic Customer Relationship Marketing mit Fallbeispiel aus der Tourismusbranche. 1. Aufl. München 2002.

KUNSCHERT Martin: Der Kundenwert im Industriegütermarketing. 1. Aufl. Köln 2009.

KÖNIG Franziska: Kundenbindung im Dienstleistungsunternehmen. 1. Aufl. Hamburg 2002.

LENZ Hanspeter: Formen von Kundenbindungstypen in B2B. Implikationen für das Marketing Management eines mittelständischen Unternehmens in der IT-Branche. 1. Aufl. Hamburg 2008.

LIMBURG Pascal: Customer Relationship Management (CRM) im B2B-Sektor des industriellen Großhandels. 1. Aufl. Hamburg 2015.

MEYER Jochen: Evaluation der Kundenkarte im Multichannelmarketing als kanalübergreifendes Instrument der Kundenbindung im Handel. 1. Aufl. Hamburg 2004.

MICKE Katja: Der Einsatz kommunikationspolitischer Instrumente zur Verbesserung des CRM (Customer Relationship Management). Am Beispiel von vier verschiedenen Branchen (Handel, Industrie, Medien, Dienstleistung). 1. Aufl. München 2009.

MORGEN Bettina: Kundenbindung im Verlag. Relevanz und Umsetzung bei Tageszeitungen und Publikumszeitschriften. 1. Aufl. Hamburg 2005.

POWILLEIT Detmar: Entwicklung einer eCRM-Konzeption zur Gewinnung von Interessenten und Neukunden im Online-Geschäftsverkehr am Beispiel der fiktiven „Business AG“. 1. Aufl. Hamburg 2007.

PUCHNER Georg: Kundenbindung durch Relationship Marketing-Instrumente. Herausgegeben von HENNIG-THURAU Thorsten (Bd. 3). 1. Aufl. Köln 2011.

REPPENHAGEN Nora: Preiserwartungen bei Dienstleistungen. Herausgegeben von BENKENSTEIN Martin. 1. Aufl. Wiesbaden 2010.

ROCCI Marco: Effiziente Kundenbindung mittelständischer Unternehmen durch die Implementierung eines CRM-Systems. 1. Aufl. Hamburg 2004.

SAUER René: Portfolio-Analyse: Darstellung – Anwendung – Probleme. 1. Aufl. Hamburg 1997.

SCHULTZ Carsten: Management hochwertiger Dienstleistungen. Erfolgreiche Gestaltung von Kundenbeziehungen am Beispiel der Telemedizin. Herausgegeben von LEKER Jens / SALOMO Sören / SCHEWE Gerhard. 1. Aufl. Berlin 2006.

SCHÜRLE Daniel: Kundenbeziehungsmanagement / CRM: Determinanten der Kundenbindung, verhaltenswissenschaftliche Konzepte, Werkzeuge, Wechselwirkungen unter Einbezug von Social Media Marketing. 1. Aufl. Hamburg 2014.

SCHWARZE Jutta: Kundenorientiertes Qualitätsmanagement in der Automobilindustrie. 1. Aufl. Wiesbaden 2003.

STOCK-HOMBURG Ruth: Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. Direkte, indirekte und moderierende Effekte. 2. Aufl. Berlin 2003.

STRAUSS Sarah C.: Neukundengewinnung und Kundenbindung im Internethandel unter Berücksichtigung rechtlicher Aspekte. 1. Aufl. Hamburg 2010.

TILLIPPAUL Alexandra: Kundenbindung im Internet. Theoretische Grundlagen sowie empirische Untersuchung ausgewählter Websites. 1. Aufl. Hamburg 2003.

WÖTZEL Dana / FREIJS Andreas: Kundenbeziehungsmanagement. 1. Aufl. München 2007.

ZELTINGER Julian Christoph: Customer Relationship Management in Fußballunternehmen. Erfolgreiche Kundenbeziehungen gestalten. 1. Aufl. Berlin 2004.

3) Zeitschriften

BAILOM Franz / HINTERHUBER Hans H. / MATZLER Kurt / SAUERWEIN Elmar: Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit. Herausgegeben von Zeitschrift für Forschung und Praxis, 18. München 1996.

DILLER Hermann: Kundenbindung als Marketingziel. Herausgegeben von Marketing ZFP-journal of research and management Vol 18, 2. München 1996.

HOMBURG Christian / GIERING Annette / HENTSCHEL Frederike: Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Herausgegeben von Die Betriebswirtschaft, 59. Stuttgart 1999.

4) Internetquellen

BMW AG: Abbildung „BMW Online Konfigurator.“ Online im Internet: www.bmw.de. URL:

http://www.bmw.de/vc/ncc/xhtml/start/startWithConfigUrl.faces?country=DE&market=DE&productType=1&brand=BM&locale=de_DE&name=f7e7h1i4#MODEL_ENGINE,

Stand 27.04.2015.

CATALÁN-MATAMOROS Daniel: An overview to Customer Relationship Management. Herausgegeben von InTech 2012. URL: <http://www.intechopen.com/books/advances-in-customer-relationship-management/anoverview-to-customer-relationship-management>, Stand 08.04.2015.

JANKO Wolfgang / HAHSLER Michael: Customer Relationship Management. Herausgegeben von michael.hahsler.net 2007. URL:

http://michael.hahsler.net/SE/stud/Maida_CRM.pdf, Stand 10.04.2015.

Management Holding Loyalty Partner GmbH: Informationen zu Payback Bonusprogramm. Online im Internet: www.payback.net/de. URL:

<http://www.payback.net/de/ueber-payback/daten-fakten/>, Stand 27.04.2015.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname